

第 4 回

男女雇用機会均等推進全国会議録

〈平成元年 6 月29日〉



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4回に当たる平成元年度は、女子の雇用管理及び女子自身の職歴開発等について、より実際的かつ実践的な角度から議論を深め、女子雇用管理の改善が図られるよう促すことを目的に「レベルアップ！ あなたの職場の均等度」をテーマとして、分科会方式により「第4回男女雇用機会均等推進全国会議」を開催しました。第一分科会には、中堅女子労働者等310名、第二分科会には、機会均等推進責任者をはじめとする企業の人事労務担当者等240名の方々が参加され、活発な討論と問題提起がされました。

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。

平成 2 年 3 月

労働省 婦 人 局

目 次

I 第4回 男女雇用機会均等推進全国会議の概要	1
II 第一分科会	4
1 開会あいさつ	4
2 シンポジウム	5
3 閉会あいさつ	46
III 第二分科会	47
1 開会あいさつ	47
2 シンポジウム	48
3 閉会あいさつ	93

I 第4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 レベルアップ! あなたの職場の均等度

3 主催 労働省

4 協賛 働女性職業財団

5 日時 平成元年6月29日(木) 13:00~16:30

6 会場 中央合同庁舎第5号館(東京)
第一分科会 講 堂(2階)
第二分科会 第10~13会議室(26階)

7 対象者 第一分科会 中堅女子労働者
第二分科会 機会均等推進責任者等企業の人事労務担当者

8 内 容 [第一分科会]

(1) 開会あいさつ 労働大臣 堀内光雄

(2) シンポジウム

① 企業で管理職や中堅社員として働く女子労働者の職歴開発等の体験
及び意見発表

司会 津田塾大学教授・弁護士 金城清子

働構造システム 部長 水津牧子

日立ソフトエンジニアリング
研究部研究グループ主任研究員 小柳和子

シティバンク エヌ・エイ
コンシューマーサービスグループ 藤沢店長 井上葉子

働伊勢丹 家庭用品部
アシスタントセールスマネージャー 小林尚子

富士通 働
東京中央支店 オフコン販売部 大久保裕美

② フロアとの意見交換

(3) 閉会あいさつ 労働省婦人局長 佐藤ギン子
〔第二分科会〕

(1) 開会あいさつ 財団女性職業財団会長 赤松良子
(2) シンポジウム

① 企業の人事労務担当部課長等による女子の活用・雇用管理の事例発表

司会	産能大学	教授	花田光世
	日本電気	勤労部長	田口邦廣
	ダイエー	人事部人事課次長	川村英文
	高島屋本社	人事部副部長	小野俊孝
	日本アイ・ビー・エム	人材管理課長	西嶋美那子
	常陽銀行	人事部長代理	鬼沢邦夫

② フロアとの意見交換

(3) 閉会あいさつ 労働省婦人局婦人政策課長 太田芳枝

(シンポジウム講師プロフィール)

〔第一分科会〕

金城清子 東京大学法学部卒。ハーバード・ロー・スクール修士課程修了。弁護士。
平成元年より津田塾大学教授。

水津牧子 早稲田大学建築学科卒。昭和43年日建設計入社。55年、結婚のため退
社し、日本情報サービスに転職。63年より構造システム。部長とし
てデータベース等の業務を担当。

小柳和子 東京大学理学系大学院博士課程修了。理学博士。昭和53年日立ソフトウ
エアエンジニアリングに入社。現在人工知能、データベースの研究に従事。

井上葉子 高校3年間アメリカに留学。国際基督教大学教養学部語学科卒業。ジョー
ジ・ワシントン大学大学院経営管理学修士課程修了。昭和59年シティバ
ンク入社、経営管理部を経て赤坂支店配属。

小林 尚子 筑波大学人間学類卒。昭和59年㈱伊勢丹入社。以来新宿店家庭用品部に所属。63年第3回海外女子買付けチームに参加。同年トウディズ売場アシスタントセールスマネージャーに就任。

大久保 裕美 立教大学社会学部産業関係学科卒。昭和61年、女子営業職の一期生として富士通㈱入社。オフコン販売の部署に配属、ユーザーのサポート、新規顧客の開拓及び販売会社に対しての支援等に従事。

〔第二分科会〕

花 田 光 世 慶應義塾大学文学部卒。南カリフォルニア大学 Ph.D（組織社会学）。昭和61年より産業能率大学（現産能大学）教授。同大学国際経営研究所所長兼務。

田 口 邦 廣 長崎大学経済学部卒。昭和38年日本電気㈱入社。府中事業場勤務課長、本社人事部人事課長を経て、平成元年より勤務部長。

川 村 英 文 慶應義塾大学経済学部卒。昭和47年ダイエーに入社。主に人事部門で企画中心に歩み、現在主な人事制度・体系の導入・メンテナンスを担当。

小 野 俊 孝 慶應義塾大学経済学部卒。昭和36年㈱高島屋東京店入社。大宮店人事部長、㈱関東高島屋総務部長を経て、61年より㈱高島屋本社人事部副部長。

西 嶋 美那子 明治学院大学英文科卒。タイム誌広告部を経て、昭和47年日本 IBM 藤沢研究所入社。役員秘書を経て人事・人材開発へ。61年よりイコール・オポチュニティー・プログラムを担当。

鬼 沢 邦 夫 一橋大学商学部卒。昭和42年常陽銀行入行。取手支店、本店システム部、総務部、企画部を経て、61年より人事部。現在、人事・労務管理を担当。

Ⅱ 第 一 分 科 会

1 開会あいさつ

労働大臣 堀内光雄

労働大臣の堀内光雄でございます。本日は、全国各地から多くの方々に御参加いただきまして、第4回男女雇用機会均等推進全国会議を開催する運びとなりましたことを、主催者としていたしまして、心からお礼申し上げる次第でございます。

労働省では、男女雇用機会均等法の公布日の昭和60年6月1日を記念いたしまして、昭和61年度から毎年6月を男女雇用機会均等月間と定めまして、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理解を深めるための活動を、全国的に展開いたしておるところでございます。

本日、この会場には大勢の方々においでいただいておりますが、現在、職場で働く女子労働者は、1,600万人余りで全労働者の3分の1を占めているわけであります。皆様を始めたくさんの女性が、さまざまな産業や職場で活躍をされ、我が国の経済社会の発展に大きな役割を果たされていることに対しまして、心から敬意を表す次第でございます。

男女雇用機会均等法が施行されてから3年余りが経過いたしましたわけでありますが、この間、数多くの企業で女子の雇用管理の改善が進んできております。男女を問わない求人の増加、女子の就業分野の拡大、さらには女子労働者自身の職業意識の向上も相まちまして、女子を積極的に活用していこうとする社会の機運が高まってきているわけであります。労働省といたしましては、今後なお一層の法の趣旨の浸透を図りまして、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積極的に進めてまいり所存でございます。

このため、本年度は、昭和63年度から実施しております自主点検促進事業を一層積極的に推進をいたしまして、事業主に対して職場において、男女均等取扱いが具体的に実現されるよう促すことといたしております。また、女子労働者に対しましても、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、男女雇用機会均等法に対する社会一般の認識と理解をより一層深めることにより、雇用の分野における男女の均等取扱いが着実に実現されるよう、様々な活動展開をいたしているところであります。

その一環といたしまして、本日ここに第4回男女雇用機会均等推進全国会議を「レベルアップ! あなたの職場の均等度」をテーマといたしまして開催することにいたしました。

本日の会議が、職場における男女の機会均等を促進する一助となりますことを心から祈念い

たしますとともに、皆様の一層の御発展、御活躍を心から期待いたしている次第であります。

最後になりましたが、これから開催されるシンポジウムに際しまして、お忙しい中を、講師としてお引き受けをいただきました皆様に改めてお礼申し上げまして、開会に際しての御挨拶にさせていただきます。

2 シンポジウム

○司 会 お待たせいたしました。それでは、只今よりシンポジウムを開始させていただきます。このシンポジウムでは、会議のテーマでもあります「レベルアップ！あなたの職場の均等度」をテーマに、企業で、管理職や中堅社員として、働く女子労働者の職歴開発等について実践的な立場からお話いただきます。講師の皆様には、壇上に御着席いただいております。シンポジウムに入ってください前、簡単に講師の皆様の御紹介をさせていただきます。

最初に、金城清子先生でございます。金城先生には、シンポジウムの司会もお願いしております。東京大学法学部を御卒業後、ハーバード・ロー・スクール修士課程を修了されまして、現在津田塾大学の教授をされると同時に、弁護士としても御活躍されております。

次に、水津牧子さんでございます。水津さんは、早稲田大学建築学科を御卒業後、昭和43年株式会社日建設に入社され、その後昭和55年御結婚のため退社し、日本情報サービス株式会社に転職されました。昭和63年より株式会社構造システムに移られ、現在は部長としてデータベース等の業務を担当されています。

小柳和子さんでございます。小柳さんは、昭和53年に東京大学理学系大学院博士課程を修了されました理学博士でいらっしゃいます。博士課程修了後、日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社に入社され、現在、人工知能データベースの研究に従事されておられます。

井上葉子さんでございます。井上さんは、高校の3年間をアメリカに留学され、国際基督教大学教養学部語学科を御卒業されました。そして、さらにジョージ・ワシントン大学大学院経営管理学修士課程を修了され、昭和59年にシティバンクに入社され、

経営管理部を経て、赤坂支店に配属され、現在赤坂支店長として御活躍されております。

小林尚子さんでございます。小林さんは、昭和59年筑波大学人間学類を御卒業と同時に株式会社伊勢丹に入社されました。以来新宿店家庭用品部に所属、昭和63年第3回海外女子買付けチームに参加されました。また、同年トゥデイズ売場アシスタントセールスマネージャーに就任されておられます。

大久保裕美さんでございます。大久保さんは立教大学社会学部産業関係学科を御卒業されました。昭和61年女子営業職の一期生として富士通株式会社に入社されました。そして東京中央支店オフコン販売部に配属されユーザーのサポート、新規顧客の開拓及び販売会社に対しての支援等の仕事に御活躍されております。

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に、会場の皆様との意見交換の時間も若干取っておりますのでよろしくお願いいたします。

それでは、金城先生、よろしくお願いいたします。

○金 城 それでは、シンポジウムを始めましょう。皆さん、こんにちは。昨日までは大変憂うつな梅雨が続いていたのですけれども、今日は、朝、起きましたら、からっと晴れて大変明るいお天気になっていますね。日本の社会での男女雇用の平等実現の将来も、こんなお天気のようなものであるということを象徴しているのではないかと思います。ここに参ったわけでございます。

男女雇用機会均等法ができてから、もう3年たちました。しかし、どなたも思っていないんじゃないと思いますけれども、法律ができたならば、雇用の場で平等になるんだなんていうことではないと思うのですね。まず法律ができたらみんな守るかという、そうではないわけで、本当にその法律が守られているかどうかということ、きちんと点検していかなければいけないということはあるわけです。労働省でも自主点検促進事業というのを展開して、今後いろいろ努力をしていかれることと思います。それから、さらに、女性ばかりが家事・育児を负担しているのでは、平等な機会を生かすわけにはいかないですよ。男性はスニーカーを履いて、大変スマートに走っていくのに、女性は下駄を履いて大きな重荷を背負いながらということでは、いくら平等な機会が提供されても、女性はそれを生かすわけにはいきません。そういう意味で、家事・育児が、男女平等に分担されるような、そういう社会になっていかなくてはならないということもあります。

それから、さらに平等に分担をしていくためには、今、日本で一番必要なことは何

かといえば、労働時間を短くすることではないでしょうか。いくら男の方が意識を変えて、一緒にやろうよといっても、今のように労働時間が長いということは、到底それは不可能なのですね。ですから、労働時間を短くしていくということも大切です。それから、さらに、保育所だとか高齢者の介護のための施設というような、社会保障制度が整っていくということも大変重要なことだと思います。

けれども、こういうことと同時に、大変重要な、見逃してはならないことがあります。それは雇用の場で働いていくときに、一人一人の女性が主人公であることができるのです。また、主人公でなければならないということなのです。そのためには、女性が、それぞれの環境の中で自分の持てる能力だとか意欲だとか、そういうものを十分発揮し、そして、キャリア開発をしていかなければいけないと、それが大変重要なことだと思うのです。

そのキャリア開発ですけれども、男社会ということで、なかなか難しいところもあるのではないかと思います。でも、今日はせっかくこんなに大勢の女性が集まり、そして、いろいろな職場で自分たちのキャリア開発をしていくために様々な努力をなさった方たちが、講師としてもいらっしゃっております。男社会の中で、まだ本当に男女雇用機会均等法なんて名前もなかった、そういう時代から、自分のキャリア開発に取り組んできた方もいらっしゃいますし、それから、一番若い方は均等法一期生という方まで、いろいろな方が講師として、今日、おいでいただいております。

女性たちがキャリア開発をしていくための方法といいますか、よく、ノウハウといいますけど、ノウハウは何なのだろうかということを、今日、このシンポジウムの場で、みんなで情報を交換し合い、そして、考えていく、これは、やはり男女平等な社会をつくっていくのに、大変重要なことなのではないかと思います。さまざまな方が、自分たちそれぞれの中での経験を踏まえて、これからお話をしてくださることになっておりますので、是非お聞きいただきたいと思います。そして、会場の方からも、自分はこんなふうにしたんだというような情報を提供していただければ、大変幸いだと思います。

最初のほうで申し上げておいたほうがいいと思うのですが、会場の方からの意見発表というのを、3分ぐらいにしていだきたいと思いますので、いろいろある方は3分ぐらいに、今のうちからまとめておいていただきたいと思います。

それでは、最初に、水津牧子さん、水津さんは一級建築士です。偉いんだな、大変勉強してすごい資格を取ったんだなと、私は思っていたのですけれども、それよりは

るか上の技術士という資格も持っていらっしゃるんだそうです。そして、資格取得は大変難しく、国際社会でも通用するという資格だそうでございます。それでは、よろしく願いいたします。

○水 津 御紹介いただきました水津でございます。私は、大学の建築科を卒業しまして、就職しましたのが昭和43年、もう二昔ぐらい前の話で、今でも建築の分野というのはかなり男社会なのですが、もう、典型的な男社会で、私が入りましたのが設計事務所なのですが、その当時700名ぐらい職員がおりましたが、その中で女性の技術者は5人おりました。ところが、その5人の女性技術者というのも、私と同期あるいは1年上という方たちばかりだったのですが、2年以内に皆さん退職されてしまいまして、結局、ずっと一人でその設計事務所に12年間勤めておりましたけれども、ずっと一人で男の人の中にいるのを全く意識しないで過ごしてきたという感じです。そういうわけで、私の話は余り一般的ではないのかもしれないのですが、一応御紹介させていただきたいと思います。

最初に配属されました部門が構造設計といいまして、通常建築の設計というと、間取りを考えるという仕事とかあるのですが、私が入りましたその構造設計というのは、建物の中にいろいろなものを載せるわけですが、そういうものを載せても、あるいは地震だとか風だとかそういうもので建物が壊れないように、安全であるようにということを考える部門でして、女性がおられませんということで、待遇ではかなり差別があったのですが、仕事の内容では差別のしようがないというか、一人だけ放っておくわけにもいかないということだったのかもしれませんが、全く仕事の内容では差別されずにきました。それで、もともと住宅の設計をやりたいと思っていたものですから、構造設計というのは、大学で勉強していかなかったわけです。ですから、その勉強していなかった分、毎日、こう、耳にすることが新しくて、何だろう、何だろうと思っているうちに、どんどんその構造設計という仕事が面白くなりまして、面白くなってくると、今度、仕事を与えられると、これはどういうふうに処理していこうとか、この建物はどうやって設計しようとかかって、自分でテーマをつくったり、あるいはこの部分は全部任すよと言われると、それが嬉しくてという感じで、どんどん、こう、仕事にのめり込んでいったというのが実情です。そして、就職したときはこんなに長く仕事を続けているとは思っていませんで、それこそ、一級建築士を取ったら、なんか資格があれば、将来再就職もできるだろうし、結婚してとか思っていたのですが、実際、資格を取ってみると、資格というのはあまり役に立たないというか、自分の実

力が全然それに備わってないということと、仕事も面白いということもありまして、結婚もしないで、どんどん仕事にのめり込んでいったということです。そして、その設計事務所に12年いたわけですが、結局、外に出てみて、ほかの建築の技術者の人と話をしても、結構、話ができると、そういうところまで私を育ててもらったというのは、自分一人の努力ではとてもできなくて、やはり、周りがそれだけの経験を積ませるようなチャンスを与えてくれたし、それから、周りの人たちがそういう扱いをしてくれたということに、今はとても感謝しているのですが、余り肩肘を張ってはなかなかできないし、逆に、女性であることも少し強調しながら、ずるがしこく動き回って、みんなに助けてもらってできないことは教えてもらってという感じで、本当に周りの人たちに育ててもらったということはその設計事務所を辞めてから気がつきました。

そして、20代の後半から30代の初めにかけてはもうずっと仕事にのめり込んでいまして周りは男性ばかりだったんですが、結局、結婚できたのは33歳のときでして、職場結婚でしたために、今でもそうかもしれませんが、上司から、それとなく、辞めるようにささやかれて、そのころは今よりずっと純情だったものですから、やはり主人のほうの立場もまずいかなとかいろいろ考えました。そして、ちょうどそのころ、超高層ビルを一つ任されていたのですが、それが一段落していましたし、大体大きな仕事が終わると、ちょっと虚無感にとられるのですが、そういうのも手伝って、じゃあもう少し別のことをやってみようかなということでその設計事務所を退職いたしました。そして、コンピューターの、何というのですか、計算センターと言われているのですが、その設計事務所が開発したプログラムをサービスしている計算センターが、建築の人間を探しているということだったのでそこにすんなりと就職が決まりまして、転職いたしました。

その2番目の会社は、建築というのは非常に人がいなくて探していたぐらいですから、建築以外の分野の仕事をたくさんやっていたもので、私としては、建築の技術を会社に提供しながら、逆に新しい分野の知識とか技術を身につけようと思って入ったのですけれども、その会社で出産をしまして、なれない育児を始めたことと、それから、やはり、建築の人間を次になかなか採れない、私の次の人がぼつぼつとしか出てこなくて引渡しができないということで、建築の分野以外のことがどうもできそうもないということで、やはり建築の分野に戻ろうかなと思っていましたときに、ある委員会で、今おります会社の社長と出会いまして、じゃあもう一度建築の分野に戻っ

てみようかということで、また三度目の会社に入ったわけです。

そして、今おります会社は建築の設計で使いますパソコンのソフトウェアなのですが、その開発を主に行っているところで、設計事務所としても実際の設計も行っていると、それでコンピューターがいまさら駄目だったら設計をやっていたらいいやと思って入ったのですが、それなりにコンピューターのことを知っている人間が会社にいっぱいいますので、設計とコンピューターの間の橋渡しみたいな役割を今担っております。そのコンピューターというのは人間が使う道具なのですが、どうしても、こう、人間が使われてしまうというところがありますので、そうじゃなくて、やはりコンピューターを使うことによって、人間がもっと高度なことができるような、コンピューター馬鹿になってしまわないような、そういうソフトが、建築の設計分野ですけど、つくれないだろうかという辺りのことを、今テーマに与えられて頭を悩ましているのです。

先ほど、金城先生のほうから、資格を二つ持っていてすごいとおっしゃられたのですが、実質は、試験を受けて、受かったのは、いろいろ試験のテクニックみたいなものもありますし、実際は別に大したことはないのですが資格を持っているということは、やはり対外的なメリットというのはかなりありまして、2番目の会社に入るときに、一般建築士が欲しいと向こうが言い、私が持っていたので、結婚直後という条件にもかかわらず、さっと入社が決まったし、それから、技術士という資格は、初対面の技術分野の方とお話をするときには、その肩書きのある名刺を出すと、ああそうですか、持っておられるのですかということで、話が非常にスムーズに進むとか、非常にずるく使っているのですけれども、資格というのは元々そういうものじゃないかと思っていますし、まあ自分自身を点検をするという意味もありますけれども、取ると、やはり、それなりに非常に役に立つんじゃないかという気がしております。

それから、私は結婚しまして、子供を産みまして、ずっとその間職場を変わりながらですが、仕事を続けてきておりまして、家庭内でどういう協力体制がしかれているかという辺りのお話をしますと、結婚した直後は大体時間のあるほうが家事をやるという感じで、どちらかというと、やはり、私がやらなくてはという潜在意識が、古い者ですからあるもので、3対7くらいの比率でやっていたのですが、そのころは、女性は働いていても男性と同じように評価されるには、女性のほうがはるかに努力しないといけないのですけれども、まあ負けることはない、頑張ろうという感じでやっていたのですが、子供が出来ますともう、現在の残業して当然というような社会では、

とてもついていけなくて負けそうという感じが現在の実感です。そして、子供を保育園に預けまして、私の職場の近くでしたので、送り迎えは100%私がやりまして、定時の就労時間以外は子育てに専念しようということに決めたので、子育てと仕事の両立というのはかなり時間的に大変なことでした。特に、仕事の面で残業ができないということでストレスがかなりたまった時期がありますし、それから、どうしても仕事が間に合わないというときは、やはり周りの人たちに助けてもらわざるを得なくて、周りに非常に精神的な遠慮みたいなのがありまして、もう一人子供が欲しかったのですけれどもどうしてもそれが踏み切れなくて、未だにそれが残念でしょうがないといえますか、何でもうちょっと日本の社会は定時に帰らないんだろうかというところで、なんかいらいらして何かそういう運動を起こそうかしらというふうに思っております。そして、家の近くの保育園に1年後に転園したのですけれども、一度決まってしまうと、当然私が送り迎えするというので、だんだん主人は仕事に専念するようようになりまして、現在、子供は小学校1年なのですが、1対9ぐらいですか、1割しか手伝ってくれないのです。ですから、何でも話し合うのですけど、分かっているけど、俺も今、仕事に燃えているんだとか何とか、勝手なことをいって、中年の男性は全然その考えを変えてくれないのです。私の子供は女の子なものですから、男の子だったら、理想的な男性につくり上げるのにと、今、非常に残念に思っているのですが、なかなか中年の男性は考えが変わらないし、先ほど、いろいろ話を伺っていると、若い男性はだいぶ違うみたいですので、将来は明るいのではないかなというふうに思っております。そして、子供を持つということは、仕事をする上で、本当にマイナスのほうが多いのですけれども、ただ、子供の素晴らしさというか、人間の素晴らしさというのに気がつくとか、あるいは、若い人をどう育てていけばいいかという辺りでは、とても役に立ちますので、是非、子供を授かるものなら、お持ちになったほうがいいかと思います。長くなりますので、次の方にお話を譲りたいと思います。

○金 城 それでは、次に、小柳和子さん、お願いします。小柳さんは20人の部下をもって今、お仕事をいらっしゃり、大変活躍していらっしゃる方です。

○小 柳 ただ今、紹介に預かりました小柳でございます。私は日立ソフト・エンジニアリングというコンピューターのソフトウェアをつくっている会社におります。私は大学に長くおまして、大学では理科室なのですが、コンピューターではなくて、化学をやっておりました。実のところ当時は就職難でして、今とは全然違っていて、こちらが頭を下げて行っても会社がピシャッとドアを閉めると、そういう時代でして、やっと拾っ

てくれた会社に入ったというのが現状です。

それで、この会社には、現在、大体4,000名の従業員がおります。今日出掛けに調べてきましたら、女性が約800名おります。こういう会社で、私は水津さんと違いまして、波乱万丈というような人生は全然送っておりませんし、11年間同じ会社におります。それで、私が何をしてきたかといいますと、そのうちの最初の6年間ぐらいはソフトウェアの試作というのでしょうか、製品の前のものをつくっては壊し、つくっては壊しというようなことをやっておりました。これは大学時代の専門と異なりましたので、年を取ってからの独学で6年間ぐらい夢中でそういうものをやっておりました。あとの後半の5年間は、むしろそういうことに対する管理業務というのでしょうか、そういうことをやる人の管理みたいなことをやっています。そういう経験から、ちょっと私の経験を述べたいと思います。

実は、私は個人的にも末っ子でございまして、年上の人に甘えるということは、割合上手というもおかしいのですが、できるほうだと思っているのです。というのは、上司という年上の男性とうまくやっていくというのは、会社に入って苦労したことはないです。ところが、私が苦労いたしましたのは、部下を持ってからなのです。実は、私どもの会社では、割合、女性が当時少なかったのも、私は、若干、パイオニア的存在でしたので、男性の部下を持ったときに、どうしたらいいかというのが、ものすごく戸惑いでした。通常は会社社会といいますのは、周りの人をお手本にして、自分がどういうふうに行動を取ったらいいかというのが大体分かるという社会だと思いますが、実はお手本がなく、男性の部下にどういうふうにならうのか、どういうふうになだめたらいいのか、男同士なら、何か飲み屋へ連れて行って、やればいいたとかいうのですが、ちょっとそういうことも不得手だし、どうしたらいいか、これは、私がすごく悩んだことです。それで、現在、大体、20名ぐらいの部下がおりますが、このうちの80%以上が男性で、女性はほんのわずかです。

そして、大体、部下を持ってから5年ぐらいでしょうか、いろいろやってきました。現在の心境を言いますと、正直なことを言って、男性の部下のほうがとってもやりやすいのです。こんなことを言っただけでいいかもしれないのですが、何がやりやすいかといいますと、どんな仕事でも男の人ですと大体、その人の、何というのでしょうか、目的意識と合わせることができるのです。そうすると、新しいことでも何でもやりなさいと言われると、じゃあやりましょうと、そういう感じになるのですが、女性に頼みますと、私なんか、とてもできませんとか、ちょっと私、プライベートにこうい

うことをやりたいからだとか、いろいろ言われるのですね。そう言われると、そんなものかなんて思って、私はすぐ引き下がってしまいます。何か女性が新しいことでも、チャレンジ精神というのですか、新しいことだからやろうというぐらいの意気込みを、是非示してもらいたいというのが心境です。私が困りましたのは、そのお手本がないということとともに、実は、私も女だからという意識が非常に強いほうなので、よくいろいろな失敗をします。そうしますと、必ず、女だから駄目だったのよねって、こう周りが自分を見ているというような気がしますし、自分でもそれで納得するというようなことがありまして、これは3年ぐらい前の出来事なのですが、男の人で、とってもよくできるのですが、非常に反抗的で、何を言ってもうまくいかないし、ものすごく困りまして、突っぱねてというか、触らぬ神にたたりなしみたいな気持ちにまでなってしまったことがあるのです。その人とは現在はうまくいっていいのですが、これは、あとになって気がついたことなのですが、当時彼は私に対してのみ反抗していたのではなくて、周りの人全部に対して反抗していたので、男に対してでも同じように反抗していたのです。当時、私は女だから、男の部下って駄目なのかななんて、随分思ってしまったのですけれども、よくよく考えたら、そんなことは全然なかったんだなというふうには今は思っています。

それで、今回は働く女子の職歴開発ということなので、いろいろどうやって職歴開発をしたかという話なのですが、私は、先ほど言いましたようなそのチャレンジ精神ということとともに、あと男だからだとか、女だからだとか、片意地を張る必要はさらさらないので、やはり自分は自分のセールスポイントがあると思うのです。例えば、私はどうやってきたかといいますと、たまたま、職場のパイオニアみたいなものだったので、いろいろなときに、さらし者みたいにさらされるのですね。それがとっても嫌だったのですけれども、逆に言えば、それを逆手に取って、さらし者にされることを我慢していけば、新しいこともできるようになると、そのぐらいのクールな気持ちでやってきたというのが現状です。

それから、もう一つ、これはこの場でいう話ではないのかもしれないのですが、私がここまでやってこれたのは、やはり、上司に恵まれていて、理解ある上司がいたというのも大きかったことだと思うのです。そして、これから本当に均等度を上げるというのはどうしたらいいかということなのですが、これは、先ほどの水津さんほど私は実感はないのですが、やはり、男女ともゆとりある生活をするために、みんな、残業をなくすような生活になれば、とってもいいなというふうに思っております。大体、

以上です。

○金 城 ありがとうございます。チャレンジ精神・セールスポイント・理解ある上司というようなことがキャリア開発につながったということですね。そして、水津さんも小柳さんも、やはり、もっとゆとりのある生活ができるような職場にならないと、という問題提起をしていらっしゃると思います。

それでは、次に、井上さん、お願いいたします。井上さんは外資系の企業で、この若さで支店長の職にいらっしゃるということですね。

○井 上 はじめまして、井上です。私の場合はちょっと経歴が特殊ですので、どこまで皆様の御参考になるか分かりませんが、こういう人間もいるんだということで、私の経歴を簡単に披露させていただきたいと思います。

私は、もうすぐ働き始めて丸5年がたちます。そして、肩書きとは相反して、非常に未熟な人間ですので、ちょっとおこがましい気持ちもしますが、まず、これまでの人生を振り返ってみて自分で思うことは、やはり人とは違う道を歩んできたということです。それと同時に、非常に恵まれた環境にあったと思います。というのは、チャンスに恵まれていたということです。そして、そのときどきでそのチャンスを見極め、そして、つかんでチャレンジしてきたつもりでいます。そして、行動に移す前に、ある程度自分なりに考えることはするのですが、最終的には目をつぶって、えいやって、飛び込んでしまうようなところがあります。そして、自分をその現状に押し込んでおいて、そこから何か手探りでつかんでいくみたいところがあります。

私は失敗を恐れないでして、失敗してもいいや、死ぬわけじゃないみたいな気分で、何事にも取り組んできたような気がします。そして、根本的には、やはり、何とかやるやという楽観姿勢があるんだと、最近思うようになってきました。ただ、大事なのは、やはり、何に取り組むにしても自分で最終的な決断を下すということと、自分なりに非常に納得のいく形で意志決定をしていくということだと思います。

これまでの人生において、いくつかの大きな転換期といえますが、きっかけがあったのですが、一番大きいのは、やはり15のときに、親元を離れて、高校3年間、単身でアメリカに留学したことだと思います。一見、果敢なというか勇敢な行動のように見えるのですが、本人は非常に軽い気持ちでというか、本当に軽はずみな動機で留学したのです。ただ、そこに飛び込んでから思ったのですが、やはり、非常にづらい3年間でした。まず最初の1年間は言葉の問題、あとは人間関係とか、いわゆるカルチャーショックですね。思春期の間の経験しなければいけなかったとい

うこと、それから、日本人であるということの再認識といえますか、日本人だと思い込んでいたのに、実は、日本のことはこれっぽっちも知らなかったんだということ、そういうことで、劣等感みたいなものもありました。かなり自信を失ったような形でした。それで、やはり、どうしても日本人としての基盤を固めたいということで、大学は、日本に帰国して国際基督教大学に行きました。

その大学での生活というのは過去3年間の分析と、それから、自分の気持ちの清算で終わったような気がします。それが過ぎて、ふと気がつくと、もう就職の問題に直面する時期になっていたのですけれども、やはり、一人の社会人として、日本の社会に出て貢献するという心の準備ができていなかったような気がします。ある意味で、人とは違う経験をしてきたけれども、何というのですか、人より育つのが遅かった部分というのがあるような気がします。それで、大学院の進学を決めてどうせならば、もう一度アメリカへ行って、もう一度自分を試してみたいという気持ちがあって、ジョージ・ワシントン大学のほうへ進学いたしました。そこで、かなり一人の人間としての自信を身につけることができて、自分の中で踏み切りをつけ、それで就職活動をアメリカで行ったわけです。就職活動を行うころにはもう金融業界に入ろうと、しかも、外資系の会社にしようというのが決まっていたので、ニューヨークの主要な銀行を片っ端から当たって就職活動をした上で、シティ・バンクに拾っていただいたという形です。

入社してからは、たまたま現地にいたということで、アメリカで3か月間研修をしまして、シティ・コープ・カルチャーというものになれ親しんだあとで帰国しました。その当時、シティ・バンクは個人金融部門という、全く新しいリテール・バンクの部門を設立する計画がございまして、その準備室に席を置いて、その部門の長となる人の下でアシスタントをして、準備をしたということなのです。そして、1985年の5月、正式に発足した時点で、経営管理部といいますが、部といっても、当時は私一人だったのですが、経営管理という仕事を担当させられてそれで、3年間続けたのです。小さな部で自分一人でやってきたとはいえ、やはり、一つのファンクションをすべて任されてやってきたわけですから、非常に私にとってラッキーなことだったと思いますし、自分なりに努力することができました。そして、そのうちに自分の下に2人くらい入って、いわゆる一つのユニットの長として仕事をやるようになって、3年が過ぎていったわけなのですけれども、その時点で、本当に突然ですが、その部の長である直属の上司が、赤坂支店長の席が空くのでやってみないかというふうに話

を持ちかけられ、それで、実質的には2日ぐらいしか時間の猶予をもらえなかったのですけれども、自分で考えて、持ち前の、えいやということで、自分なりには考えましたけれども、やはりこんなに大きなチャレンジに自分がうち進んでいると、そこまで自覚しないまま、じゃあやってみますとということで、去年の1月に赤坂支店長になりました。

現在のところ10人くらいの部下をもってありますが、私の場合はそのうちの9人までが女性で、男性はただ1人ということです。今、一番の悩みというか問題として感じられるのは、やはり人材不足です。外資系の場合には能力制、メリット制というか、やる気のある人ならば女性でもいろんなことに起用されるという一般の評価があると思いますけれども、それは何も崇高な考えにのっとってやっているわけではなく、実質的に人が足りないのですね。人材不足なものですから、男女の区別なく、能力のある人は起用していかざるを得ないというのが現状です。私もその現状に乗った一人なのですけれども、ここ1、2か月で、10人の中の女性を2人、結婚と妊娠という理由で失うはめになってしまいました。そういう問題が持ち上がったときに、管理者といえますか、その支店を任されている者としては非常に頭を抱えてしまうのですね。その人たち、個人には幸せなことですから、十分祝福してあげたいのですけれども、支店のことを思うと、本当に、ああやはりというか、自分が女性なのですから、やはりこういう問題にぶち当たってしまうと、男性を増やしたほうがいいのかというふうに思ったりすることがあります。

あとはやはり人材育成というのが非常に難しいということですね。やはり一人前になるには時間がかかりますので、そんな時間をかけて育てた人たちがそういうふうな形で、やっと一人前になって乗ってきたところで退職せざるを得ないというような問題になると非常に残念な気がします。

ほかには、先ほども申しましたとおり、私自身が未熟ですから、非常に修業が足りないということと、そのために、あと人手不足ということもあって、やはり、時間的拘束は私の場合は非常に長いのです。私は独身ですから、それでも何とかやっていきますけれども、どうしても一個人として自分の生活を振り返ったときに、非常にゆとりがないという気がして、本当に、もっと人間としての幅とか深みを持てるようなことに自分の時間を費やしたいと思うときがたまにあります。その反面、やはり、みんなで力を合わせて苦労していくというか、時間がたてば下で働いてくれる人間も育っていきますし、それなりに期待にこたえてくれるので、そういう手ごたえがあり、自分なりの成果が得られるということとはとても励みになりますし、やりがいのあるこ

とだと思います。ほんとに運々としてはいますけれども、自分なりにみんなと一緒に成長しているというか、そういう実感がえられるということは、今では大きな喜びです。以上です。

○金 城 ありがとうございます。チャンスをつかんで、いつもチャレンジしてきたように思うと、そして、失敗を恐れない、冒険をする度胸があったということが、今日につながったのではないかというお話でした。しかし、独身だからいいけれども、やはりもっと人間的なゆとりのある生活がしたいと思うときもあるというようなことです。

それでは、次に、小林さん、お願いします。小林さんはお仕事をしてから5年経って、毎日が楽しくてしかたがないという人生を送っていらっしゃるそうです。

○小 林 はじめまして、小林と申します。よろしくお願いします。昭和59年に、株式会社伊勢丹に入社、同年6月に、新宿店家庭用品部に配属になって以来、丸5年、俗にいう、鍋、釜、食器で御飯を食べてきました。当社が大卒の女子を本格的に採用を始めてちょうど三期生に当たります。女子を男子と同じ基準で採用するのは、本年度8年目を迎え、現在、やっと100人を超えるところまでやってきたというところですよ。もともと百貨店というのは従業員比率が男性3に対して女性7という、いわゆる女性の職場と言われるところなので、今日こういう会があるような、4年目を迎えている均等法施行に当たって改めて会社自身が大きく変わったというのは、それほど感じていないのですけれども、強いていえば、当社が女子の大卒というのを男性と同じ条件で採用しはじめたことと、女子の海外買い付けチームというのを編成したこと、あとは、本年、本当にやっとなのですけれども、念願の女性部長が2名誕生したということの背景に、均等法の力というのがあったのではないかと考えています。実際、労働組合、人事、労務側の努力があったことは言うまでもないことだと思いますけれども。今回の「レベルアップ！あなたの職場の均等度」というテーマに基づいて、働く女子労働者の一員として、つたないですけど、体験談を話させていただきます。

先ほど御紹介がありましたように、入社して3年、新宿店の洋食器売場というところで販売員として勤めて、4年目のときに、当社の第3回目女子海外買い付けチームというのに参加させていただきました。最初にお話をしましたように、私たちは大卒女子三期生ということで、いわゆる幹部候補生的ポジションで入社しているために、女子ということで、ある部分では、その女子の海外買い付けチーム、これは、逆に、男子海外買い付けチームというのは組まれてないので、男性よりチャンスを与えられてきたというところもあります。それと同時に、やはり、入社以前、研修の段階から、

君たちは男性と同じなんだからという意識づけをさせられてきたために、実際現場に入ったときに、このような人事の意識づけと、現場の直の雰囲気とに、若干認識のギャップがあって、悩んだ日もありました。ある意味で、均等どころか、男の人と同等だという意識づけをされて入社したために、同期入社の男の人たちが、同じ営業時間中に売場には立たずに、何やら伝票を抱えてストックを走り回っていたり、事務所でコンピューターの数字に取り組んでいる姿を横目にみながら、自分自身は雑布を洗っていたり、売場に必要な用度品をかき集めるのに汗を流していると、日々、何をやっているのかなという焦りと不満を抱えて苦しんでいる時期もありました。それで、当社においては、これは女性の登龍門的経験となっていて、男の人と違うことといえますか、男の人が違うことをやっているという一瞬の錯覚みたいな部分もあるのですけれども、そこで挫折していく仲間も未だ少ないとは言いきれません。そして、そのころ、同じような女の子がよく集まって話したのは、もうほとんど合い言葉のようだったのですけれども、右手にバケツ、左手にクリームファイル、そのクリームファイルというのは、男性が、何だか分からないけど、大事そうに抱えて、自分は大変な仕事をしているんだという証しのように抱えているファイルのことなのですけれども、そういう「右手にバケツ、左手にクリームファイル」という合い言葉で女の人の仕事をこなしながらも、男の人の仕事もにっこりこなしてみせようという強がりみたいなものだったと思うのですが、その言葉に支えられてきた部分もありました。

そして、実際、今、振り返って考えてみると、彼等が行っていた仕事というのは、百貨店でいう返品伝票という、商品を業者さんに返す作業だったり、コンピューターに取り組んでいると思ったのは、そこの数字を、点々で結んで見易いグラフにする作業だったのです。それを横目で見ながら雑布を洗っていたり、用度品を用意している私たちから見れば、とてつもなく難しい大切な仕事をしているように思っていました。

そして、実際、入社してから何年かたって自分の下に男の人たちが入ってくるようになると、男性の仕事の流れも自然と見えてきますし、同時に自分が経験してきたこととして女性の仕事もこなせるということが、今度は同期の男性に比べると、私は男の人の仕事も理解しているし、女の人の仕事もできるという、逆に自信みたいなものにつながっている部分もあります。よくうちの会社の女の人たちは言うのですけれども男の人と同じ仕事をするならば、会社にとっては男性を採用したほうが、それこそ、先ほどお話があったように結婚、出産で辞めてしまうんじゃないかという懸念もなく、リスクも少ないのだから、私たち女性は女性としてのプロの道があり、それを開拓し

ていくことが、今大切なことなのではないかというふうに言っただけは、自分たちを納得させ、ある意味ではそう思うことによって、自分たち自身で閉ざしていたキャリアの道というのを開いていくことができるのではないかなと思っています。

そして、入社して4年目のときに、会社の組織編成上で家庭用品部の商品担当という、いわゆるバイヤー職、あのころはアシスタントバイヤーというバイヤーの下にしている仕事だったのですけれども、そこに入りました。そのころは、今度、逆にいろんなチャンスを与えられることによって、その与えられたチャンスと周りからの期待に、すごく押しつぶされそうな酸素過多で窒息しそうといったら、もうほんとにおこがましいのですが、実際、自分自身ではどうしたらいいんだろうという思いがすごくあった時期でした。

そして、私自身、心の中で女の私がという気持ちが渦巻いているとしかいいようがないのですが、17日間のヨーロッパ4か国を回る海外買い付けのチャンスというのも、心の中で、このチャンスをチャンスとして頑張って生かそうという気持ちが始まると同時に、こんなにいいチャンスを与えられていいのかしらというおじけづけというか、不安みたいなものを感じていました。特に、目新しくてバイオニア的存在でいたために、いろんなことを試させるという会社側の体制もあったと思うのですが、両手に抱えきれないほどのチャンスをもて余して、逆にそれにこたえられない自分自身に失望していたというので、チャンスを与えられないという不満から、今度は与えられすぎているという贅沢な不満に変わっていたときもあります。そして、そのころ、私は、いったい何ができるんだろうとかということばかりを考えていて自分自身は何をしたいのかという目標を、自分の中で持つことを忘れていました。これはできないのではないかとということばかりに追われていたのだと思います。

そして、そのころ気がついたのは、何ができるかという答えは、今の自分の中にあるよりも、これから自分が何をしたいかということを考えることなのだなというふうに思いました。実際、そう思いながらも、今でもこうありたいと、自分はこれから先、こうなりたいのだというしっかりした目標というのは、見つけてないのですが、今は日々、与えられる仕事、自分が見つけてきた仕事をその都度、その都度ちゃんと目標を持って、その小さな目標を積み重ねていながら、自分の最終的に在りたい姿を見つけていければいいのではないかなと、まだ、本当に、手探りの状態でいます。

そして、女性が仕事を持つに当たって、切り離して考えることができないことに、結婚と出産というものがあります。そして、当社は御存知のように、皆さんがお休み

になられているときに仕事をしていますので、結婚した女性の方にとっては、時間的に言うまでもなくすごく普通の生活を送るには難しい部分があります。週休二日制と完全有給休暇消化制ですので、年間120日ぐらい、通算平均して休みを取ると、2日働いて1日休みというぐらい休日は多いのです。うちの会社は営業が10時から7時までというので、朝がたぶん、ほかの会社の方たちよりも遅く、その代わり終る時間も遅いのです。そして、休みは多いのですけれども、土曜日とか日曜日とか祝祭日というのは、ほとんど休みなく出社しなければいけないのです。ですから、休みは平日であったり、盆暮は皆さんのお買物の対象となっていますから忙しいという状況で休めませんし、普通のサラリーマンの生活というのとはまた時間帯がずれているので、結婚していращる女性の方は本当に大変そうです。こういった状況の中で家庭を支えていくのは、本人の努力はいうまでもなく、周りの人、御主人であったり御両親であったりという家族の理解と協力を欠かすことができないのは当然な状況になっています。それは会社側も一生懸命考えているところで、当社はこの4月より家庭の責任も仕事の責任も果たしたいという女性のために育児勤務が新設されました。育児勤務というのは就業時間を毎日5時間、その時間帯を3パターンぐらいで選べます。そして育児勤務は在籍中、通算8年間、これは子供が何人いてもという条件がつくのですけれども利用できます。そして、育児休職というのも、在籍中にトータルで4年間利用できます。育児勤務と育児休職の併用で8年間まで子育てに専念してくださいという制度をつくってくれています。これはまだ4月に発足したばかりなので、どれだけ実際に活用され、メリットがあるのかというのは、現在、私自身は把握していませんけれども、実際、自分の身近な先輩方でもう早速利用されている方もいらっしゃいます。

これは、当社に限らず、均等法が浸透していくにつれて、働く女性にとっての道は開かれているのだと思いますし、あとは、それをどのように女性側が意欲を持って頑張り通すか、要するに、リスクを抱えていると思っている企業に、それを、リスクとさせないように、女の人がどれだけ頑張っていくかが今後の課題なのではないかと思っています。そして、女性は、結婚、出産といった、いわゆる人生の転機に、もう一度自分の人生を、極端な言い方をすれば、仕事か家庭かみたいな部分もあると思うのですけれども、自分の人生とか仕事とかというのを、正面から見つめ直すチャンス、男の人たちとは違って、与えられるのだと思うのです。そういうチャンスを与えられたときに、女性はそれを選択する権利を持っているというか、選択しなきゃいけない義務があるのかもしれませんが、選択するチャンスが与えられていると

思っています。そのときに、結婚とか出産ということが、仕事の障壁に、また逆に、仕事が、結婚、出産の障壁にならないようにするためにはどうしたらいいのか、私自身が、今、思っているのは、男の人と均等に与えられた仕事のチャンスを、同じにこなすのではなくて、女性として、第2のキャリアの道というのを、これから開拓していくことが、今後の課題ではないのかというふうに思いながら、今、仕事をしています。

○金城 ありがとうございます。女性らしいキャリア開発の方法があるだろうというお話でした。伊勢丹というのは、皆さん、朝のドラマで「青春家族」というのを見ていらっしゃる方もいると思うのですよね。私も朝時間があるとよく見るのですが、そのモデルなのだそうです。そして、あれを見ておきますと、何か、麻子さんが上司の男の方からいじめられているような雰囲気です。小林さんに伺いましたら、全然そんなことはなくて、大変働きやすい雰囲気だと、ちょっとドラマ性を持たせたのだらうというようなお話でした。

それでは、最後に、均等法一年生ということで、女性はまだまだ少ない営業部で活躍をしていらっしゃいます大久保さんをお願いいたします。

○大久保 大久保裕美と申します。どうぞ、よろしくお願いいたします。私は昭和61年の4月に、当社では初めて、女子の営業職ということで入社いたしまして、現在、やっと4年目に入ったところでありますので、まだ未熟なのですけれども、今までどんな仕事をしてきて、どんなことを感じたか、お話をしてみたいと思います。

まず、会社に入る前にさかのぼってしまうのですけれども、ちょうど就職活動をしておりまして、均等法が施行される前の年でして、これは本当に先輩の働く女性の方々の努力のたまものだと思うのですけれども、比較的四大卒の女性に道が開かれていまして、私が考えていたよりも、非常に採用が増えていたと思います。その中で、私は実は自宅外通勤です。要は下宿をしておりまして、1年間浪人もしてしまいました。そして、親類や知人の紹介も何もありません。ですから、こんなことで、本当に就職できるのだろうか、大変不安だったのですけれども、仕事をする上で、何も自宅から通勤していないとか、年齢だとか、そんなことは全く関係ないと思いたので、採用に関してそんなことにこだわっている会社は、もうこちらから願い下げだというぐらいの強気な気持ちで、就職活動をがんがんにしてまして、その中で、コンピューターですか、そういう情報産業に非常に興味を持っていましたので、コンピューター関係ということで、まず、業種を絞りました。その中でも、私は、自分でやったことが自分にすぐ跳ね返ってくるような仕事、どちらかというと営業的な仕事を希望

しておりました。こういうコンピューターの業界で、営業職というのを募集している会社は非常に少なく、大変残念に思っていたのですが、たまたま富士通のほうで初めて女性を営業で採るということを偶然知り、それで入社しました。

そして、当社のほうでは、女性の営業をこの年に約80名ほど採用しました。どちらかというと、小型機ですね。大きな汎用機ではなくて、オフコン、パソコン、ワープロ、ファクシミリといったOAといわれているものの販売、営業ということで、女性を採用しました。入りましてすぐ集合教育が大変長くて、4か月ほどありまして、同期のOAの営業というふうな男性と全く同じ研修を4か月ほど受けました。そのあと、ばらばらにいろんな部署に配属されました。配属されましたのは大体8月ごろだったので、現場に出てから、私は、まだ丸3年ぐらいしかたっていないです。そして、現在、東京中央支店のオフコン販売部というところで、オフィス・コンピューターの販売を担当しています。

仕事の主な内容としては、新規の顧客の開拓、ユーザーのアフター・サポート、また、こういった小型機に関してはメーカーが直に販売するよりも、販売会社を通して売ることがほとんどですので、そうした販売会社を当社で沢山抱えていまして、そちらに対して、商談の支援をするというような仕事をしています。

それで、配属されてからはその女性の営業に、どんなことをさせようかというのは、その部署の上司にすべて任されているような形でした。私の上司も、初めてのことで、大変戸惑いました。私たちも、逆に、いったいどんな仕事ができるのか全く分からない状態でしたので、本当に戸惑いました。そして、まず最初に、小型機のオフィス・コンピューターの何世代も前の古い機械をまだずっと使っていらっしゃるお客様が何千社とありまして、そのお客様をずっと回って、いろいろ要望なり苦情なり、いろんなことを抱えていらっしゃるようなので、そういったことを、まずお客様の生の声を実際に聞いて、勉強してきなさいということで、同期の男性と同じように、そういったお客様のリストをばんと渡されまして、地図を持って、毎日毎日、1日、多いときには10軒、20軒。いろいろお話を聞きながらですと、1日7、8軒しか回れないのですけれども、8月、9月の2か月のすごい暑さの中を、毎日毎日一人でユーザーを回りまして、実際にユーザーのいろんな声を聞きながら、自分で勉強していくということで、これは大変勉強になったと思います。そういう声を、今度は担当の営業のいる販売会社のほうにフィードバックして、お客様をサポートして、これは結局、新しい機械にいろいろレベルアップしてもらおうということが目的なのですけれども、そう

いうことをずっと2か月ぐらい続けまして、そのあと、今度は、ユーザーではなくて、他社メーカーの機械を使っているお客、あるいは、全くコンピューターを導入していないお客をターゲットにして、リストをつくりまして、いわゆる飛び込みですね、そういう訪問をずっと何か月も商談が見つかるまで続けまして、商談が発生したときに、販売会社ですとか、いろんな方と一緒に商談を進めていくということをずっとやっていました。

大きなシステムになると、商談がとてolongくなりますので、1年、2年、そして、長いものになりますと、もう3年、5年というふうに地道に商談を続けていかないと、なかなか導入まで決定しません。そして、小型機の場合は比較的商談が短く進めないと、逆に売れないものですので、そういったことで、非常に女性売りやすいのかもしれないということで、OA機器を中心に、女性の営業職がありました。

そして、私はその中でも、どちらかというと、システム販売に近いオフコンの販売を中心としている部署に配属されましたので、そのオフコンの販売はシステム販売になりますので、これは今まで男性のみの分野とされていました。そして、要は、OA担当のキーマンとなるお客も、皆さん男性ですし、それから、一緒に仕事をするシステムエンジニアですとか、販売会社の営業、SEみんな男性です。その中で、私自身も大変戸惑いましたし、そのように最初からスムーズに、女性を受け入れられるような環境ではなかったので、私も戸惑いましたし、周りの方も大変戸惑っているというのがよく分かったのですね。やはり、今までオフコンの販売において、女性が出るということは全くありませんでしたので、やはり、一緒に仕事をする方たちから見れば、頼りないと思うのですね。えっ、女の人なのというふうに、口には皆さん出さなくても、必ず心の中で思っていると思うのです。これは、急にはそういうことは変えられませんので、これは一つ一つ細かいことから実績を積み重ねて、周りの理解が得られるように努力しようと思って、こつこつとやってきたつもりでいます。

そして、その中で、一期生ということで、非常に、仕事を開拓していけるという魅力があったと思います。上司も、いったいどういうことをやらせていいのか、なかなか分かりませんし、こちらも分かりませんので、とにかく何でもやってみようのチャレンジ精神で割と好きなように自分の思っているとおりに仕事をさせてもらったと思っております。逆に上司も女性ということをそんなに意識せずに仕事をどんどん与えてくれましたし、今でもそうなのですけれども、そういうことで、とてもやりがいはあるかと、私は感じています。

そして、現在は、やっと3年たちまして、担当のお客様も増え、それと同時に、一緒に仕事をしている販売会社の営業マンですとかシステムエンジニアと仕事をする上ですごくかかわりの深い人たちと、ネットワークもかなり広がってきたと思うのが、大体去年ぐらいからなのです。そして、今、とても感じているのは、自分自身の意欲次第で、更にいろいろな仕事に取り組んでいけるし、そこでどんどん自分が成長していけるときにちょうど来ているのではないかなと思っています。私は余り男性と全く同じにとか、余り男性を意識していませんで、自分も女性だということをそんなに意識していません。そして、よくお客様ですとか、販社に行くと「やあ、女性のほうが当たりが柔らかいし、きめ細かいサポートもしてくれるから、女性の営業もいいんじゃないの」というふうにおっしゃってくれますが、私はずばらなほうなので、あんまりそういうふうにいわれてしまうと、逆にプレッシャーを感じてしまうのですが、そういったように、あまり私は、自分が女性であるということを意識しないで、ずっとやってきたつもりです。

逆に何か困難なことにぶつかったときに、非常に戸惑ってしまうのが、社内においてもあるいは対お客、対販社の間でも同じことなのですけども、私が女性であるということが非常に不利に動いて仕事が進んでいけないのか、そもそも私自身に能力がなくてその仕事が進んでいけないのか、ときどき分からなくなってしまうことがやはりまだあります。そして、後輩の女性も続いて入ってきておりますし、私の富士通という会社は、もうやればどんどん仕事はやらせてもらえる会社だと思っていますし、やらなければやらないで済んでしまうとそういう会社ですので、これからも、自分自身いい仕事ができるように、いろいろ工夫しながらやっていきたいなと思っています。そして、後輩の女性のために道がどんどん開ければいいなと思っています。以上です。

○金 城 どうも、ありがとうございます。女性が、当時は初めてということで、上司も自分もとにかくやってみようと思ってきて、最近は面白さが分かってきたし、自信ができてきた、後輩の方々にも道が開けていけばというお話でした。5人の講師の方々に、それぞれ経験を踏まえてお話していただきましたけれども、何か、これだけは言っておかなければいけないと、何か、言い残したというようなことはありませんか。ありましたら、どうぞ。

○水 津 どうも、私だけが転々と職業を変えておりますので、転職ということについて、一つ、自分が感じていることをお話しておこうかと思います。

現在、私は3番目の会社におりますが、転職というのは決してとらば一ゆとか、なんか最近ではやりの言葉みたいになっていますけれども、余りいいものではないというふうに思っております。といいますのは、2番目の会社に入りましたときに、その会社は当時800名ぐらいの職員だったのですが、近くだったのですけれども、数箇所の事務所に分かれておりました。そして、自分の所属しているところといいますか、そのビルに入っている人たちは、割合短時間でネットワークができたのですけれども、なかなかほかのビルの人たちと、仕事以外のネットワークといいますか、それが確立できなくて、仕事上で、やはり、事前にちょっと話をしておくといいかあるいは、ちょっと聞いておきたいようなことがあっても、簡単なことでもなかなか聞きにくいといいますか、簡単ことほど聞きにくいというか、そういうことで、ネットワークを確立するためにはかなりのエネルギーと時間を必要としたのです。そして、そこで、出産をして子育てをしたとかという、いろいろ不利な点もありまして、なかなか最後までプロパーの人たちと同じように、ツー、カーという感じで、会社の全部の組織の中に、いろんなポイントというか、情報を集めるポイントができなくて、非常に不利だなという経験をしましたので、実際に、その職場が変わるということで、そういうネットワークをもう一度つくり直さなくちゃいけないんだけど、そういう時間とエネルギーをかけても、充分にお釣りが来るぐらい、その転職が自分にとって意味があるんだというところは、やはりちゃんと考えておいたほうがいいんじゃないかなと、そうしないと、なんか、いろいろな面で、レベルダウンしていくきっかけになりかねないなんていうふうに思っております。幸いにして、3番目の会社は非常に小さくて120名ぐらいしか人間がおりません。一番最初は設計事務所、2番目大型コンピューターを扱っている会社、3番目が建築の設計に使うパソコンのプログラムをつくらしている会社ということで、3つの会社がそれぞれ企業の目的を違うところにおいてまして、ただ、それぞれが関連しているわけで、今は、仕事の上で知りたいことがあったりすると、全部の会社に電話をかけて、聞いて、情報をもらえると、そういう状況にありまして、私の現時点では、その転職がプラス側に働いている面のほうが強く出ているのですけれどもやはり、ネットワークを確立するとか、そういう面ではやはり慎重に転職ということを考えられたほうがいいかなと、一度失敗したという意識もありますので、それだけちょっと追加させていただきます。

○金城 ありがとうございました。ちょっと質問したいのですが、あなたの場合は転職ということで、出産だとか育児だとか、それをうまくかわしてきたと、それに仕事を

うまく合わせてきたというところはないですか。

○水 津 1番目を辞めるときというのは、なんか、ちょっと、辞めろという感じというか、脅かしじゃないですけども、御主人の将来に云々とか何とかさやかれたりしまして辞めたので、ちょっと不本意だったのです。2番目の会社から3番目の会社に移りますときはやはり大きな組織といいますか、3番目の会社に移りますときは、もうすでに1,500人ぐらいに規模が膨れ上がってまして、やはり一級建築士をもっている人間が非常に少なかったので優遇されているのですが、優遇されているということも、周りの女性に対してあまりよくないのですね、年齢がかなり離れていたんで、変な嫌がらせとか、そういうのはなかったんですけども、やはりもうちょっと精神的に楽になりたいのと、そして小さい会社というのは、その辺前例がないというか、その場その場で決めていくみたいなの、融通性というか、確立されてないといういいところがあるのではないかとということで、仕事の面でも転職しようかなと思っていたのと、育児ということでも、もうちょっと自由自在になるかなと、精神的に楽になるかなということで転職しまして、やはり、大きな組織よりも小さいところのほうが、私みたいなハンディを持っている人間には融通が利いていいかなというのが現在の感情です。

○金 城 ありがとうございます。まだ、ちょっと時間がありますけれども、あとのほうを長くするために、いかがでしょうか、ほかに、何か補充、発言なさりたい方、よろしいですか、それでは、質問、意見を承りましょうか、皆さん、いろいろな職場で、いろいろな経験をお持ちじゃないかと思います。それから、これから仕事に就こうという方もいらっしゃるのではないかと思いますので、質問なり御意見なりがありましたら、手を挙げて発表していただきたいと思います。いかがでしょう。誰か、第一番目の口火を切っていただくと、次々にお手が挙がると思うのですが、どなたか勇気を出して、口火を切ってください。よろしかったら、所属とお名前をおっしゃってお話していただけますか。

○質問者1 公務員ですが、今日はちょっと場違いかもしれませんが、勉強のために参加させていただきました。今、演壇のほうの皆様から、もう少しゆとりのある生活をしたい、仕事もばりやりしたいけれども、そのほかに家庭も大事にしたい、子育ても大事にしたいというお話がありました。水津さんですか、子育てというのが非常に人間性を高めるために素晴らしいことだとおっしゃってくださいまして、私も、本当にそうだと思うのですが、これは女性だけじゃなくて、男性だって、やはり子育て、家庭を大事にするということは、人間性を高める上で非常に大事なことだと思います。

ですから、今の男性の、この労働状態というのは決して正しいとは思っていないし、もっと女性のほうが正しい生き方を目指しているのではないかと考えております。そういう点で、もう少し男性の労働条件なり何なりを改善していかなければならないのではないかと考えております。

それと、もう一つ、女性のほうはいろいろ仕事も変えられる、それから第二のキャリアを目指すというお話をなさいましたけれども、男性のほうにもそういう機会というのはたくさんあっていいのではでないかと思えます。そういう点で、男女雇用機会均等法の中の「男子のみ募集」はいけないけれども、「女子のみ募集」はいいというのは、やはり、これは両方ともなくして、すべて男女ともに募集すべきであるというふうに変えなければならないのではないかと考えておりますが、御意見を伺いたいと思います。

○金 城 どなたに伺いますか、水津さんですか。

○質問者1 はい、ほかの皆さんも、もしお話があったら、聞かせていただきたいと思います。

○金 城 はい、分かりました。もうひとりいかがでしょうか。今に関連したことで結構ですし、また、ほかのことで結構です。子育ては女性だけではなくて、男女がということではないでしょうかということですね。はい、どうぞ。

○質問者2 百貨店業界に勤めている者ですが、小林さんにお伺いしたいのですけれども、お話の中で「非常に、私は、チャンスを与えられた」というふうにお伺いしたのですが、具体的に、どんなふうなチャンスを会社側からもらったのかということをお聞きしたいのですが。

○金 城 具体的なチャンスはというのは何でしょうかということですね。そのほか、いかがですか。じゃあ、また、考えていただくとして、最初の公務員の方のお話で、ゆとりのある生活と、そのためにはもっともっと変えていかなければいけないこともあるのではないかというようなことですが、水津さん、いかがでしょうか。

○水 津 私も全くおっしゃることと同感でして、今、女性が職場にどんどん進出していると言われていますけれども、女性が職場に進出することで、男性が今まで築き上げてきた男性中心と言いますか、仕事中心と言っては怒られるかもしれませんが、そういう仕事の進め方というのに、女性が吸収されては何か、私は以前思ったのですが、うちには粗大ゴミが二人いたのだなど、粗大ゴミのもとが二人いたんだなあ、結局、男性の今まで引いてきた路線の中で女性が頑張るすぎると、そういうことになってしまうのではないかなと、それで、仕事以外に、いろいろなことにもっと豊かになれるだ

けの余裕が日本の社会にも出てきたのではないかなというふうに思っております、是非、その男性の意識を変えていきたいと、そして、私もそういうのにお手伝いできればと思っておりますので、全くおっしゃることはそのとおりだと思います。

あと「男子のみ」「女子のみ」ですが、確かに性別というものあるのですけれども、個人の適性というのももっとあると思うのですね。バラエティに富んでいると思いますし、やはり、個人の適性を中心に物事を決めていくのが、みんなが自分のやりたいことに、一番チャンスが与えられるのではないかなというふうに思っています。

それから、先ほど、部下はやはり男性がいいという意見がありましたが、私も、現在のところ、80%ぐらいそれに同感なのですが、やはり小さいときから職業に就くと、潜在的に周りがみんな、そういう意識で接しているせいじゃないかと思うのですけれども、その職業に対する責任感の持ち方というのが、男性と女性では、一般的に男性のほうが責任感をはるかに強いと、その辺でどうしても男性に片寄ってしまうという現状はあるのではないかと考えています。ですから、やはり、責任感を持つということと、それから、だらだらと仕事をしないではじめをつけて、仕事だけでなく自分の個人的な生活というのにも、自分の目を向けなくてはいけないし、それはなかなか大変なことで、今の世の中ではかなり努力しないと行けないと思うのですけれども、そういう地道な努力をしていって初めて個人的にも豊かになるでしょうし、女性も自分のキャリアをアップする、そういう職業に就くチャンスもどんどん増えてくるのではないかなというふうに思っております。

○金 城 ありがとうございます。井上さん、外資系の企業に勤めていらっしゃる、どうでしょうか、日本の人たちは働き過ぎですか。あなたの周りの人たちには、外国人の方も大勢いらっしゃるのではないかなと思うのですけれども、アメリカの企業カルチャーを語っていただけますか。

○井 上 そうですね。やはり一般的に働き過ぎといえますか、時間を注ぎ込み過ぎているのではないかと思います。先ほどから申していますように、人材不足のために、当社でも、かなりといいますか、日本人は時間を拘束されて働いている人は多いのですけれども、会社の決まりとして、クレークのレベルでも、必ず1週間フィジカルリブといいまして、1週間は職場から離れなければいけないと、そして、管理職以上になりますと、2週間続けて、それは必ずしも休暇でなくても、研修といった形で、その職場を離れてもいいのです。ですから、大体、1週間続けて、あるいは、2週間続けて休暇がとれるようなシステムになっています。そして、そのタイミングというのも、

仕事の都合さえつけば、好き勝手なときを取っていいということで、そういうところというのは、やはり外資系のメリットの一つであるのではないかと思います。そして、当社も中途採用が多くて、日本の企業から入っていらっしゃる方がおられますけれども、やはり、そういうことに対しては、順応できると思いますか、そういうシステムがあると、みんな休暇を取るのです。そして、それなりにやはりリフレッシュして仕事場に戻ってこれるということで、全体的な流れとして、日本人も、もう少しスローダウンといいますか、自分の生活を大事にするようになったほうがいいのではないかと思います。

○金 城 ありがとうございます。よく、労働時間の短縮といいますと、中年の男性は仕事をしてないと落ち着かないとよく言うのですけれども、そうでない、中途から入ってきた日本人も外資系の企業ではうまく休暇があると生き生きと対応しているのだと、働かなければ、人間は生きていけないなんていうことでは決してないことを、日本人でも学んでいけるのだと、そういうお話でして、どうも企業の中での企業カルチャーということですか、もう働いて、働いて、働かないと何だか悪いことをしているみたいな感じを、日本の企業では持ってしまうのだけれども、それは企業も、ひとつ、問題なのかもしれないけれども、そこで働いている人たちも、そういう意識には、力を貸しているのではないかと思うのですね。働いている人たちの意識一人一人が変わっていくことも大切なのではないかなという感じを持つようなお話でした。

それでは、小林さん、チャンスを与えられたというお話だけれども、どういうことなのか、具体的にお話をしてくださいということですが。

○小 林 私、個人に関して言いますと、こう表立っていえるような大きなことというのはそんなにないのかもしれないのですけれど、一つ挙げれば、一番大きかったのは海外買い付けに行かせていただいたということだと思います。それ以外にも、そのチャンスというものの考え方によると思いますが、仕事を与えられるということはある意味で、それがどんな仕事であってもチャンスだと、私自身が思っている部分もあります。例えば、百貨店協会の研修会に、6,000人いる従業員の中から5人行くときに、その1人に入れてもらえたり、今日のこの会議に会社から言われて出席したりというのは自主的な形ではないにしろ、ある意味で自己啓発の中のチャンスだと思っています。当社に関してとか百貨店に関してのチャンスというので話せば、本来は百貨店のこういう組織の中では、仕入れ部門と販売部門というのは割と別々で、仕入れた人がそのまま販売できるチャンスというものは少なかったり、それは余りいい体制ではないのです

けれども、販売する人は目の前にある商品を売るという体制がある中で、当社では、若手の女子に、それこそ4坪、5坪ぐらいのスペースを与えて、バイイングをしながら、品揃えから1年間の売出しの方針から全部考えさせて、売上げの目標も自分で設定してというショップを店内に何箇所かつくっています。海外に買い付けでなくて、海外店に女子を出すというのは、ただの出向かもしれないけれどもある意味で女性に与えられたチャンスだと思います。ビジネススクールに研修に出す、貿易大学に行かせるとか、他社にて勉強させることもあります。また、社内的に言えば、家庭用品部のみならず、わりと家庭用品に入ると、家庭用品だけというのが多いのを、半年間、婦人服のほうに社内留学という形を取るとか、売り場間同士だけじゃなくて、海外事業部に半年間、交換留学みたいな形を取るとかいうので、活性化を求めた仕事の与え方で、それを受けている側が、これをチャンスとして自分自身をリフレッシュさせるために、何か、新しいことをさせるという企業体質が、割と女性の活性化と呼ばれている職種のゆえんなのではないかなというふうに思っています。余り具体的にお話ができなくて、申し訳ないのですけれども、よろしいでしょうか。

○金 城 ありがとうございます。むしろ、自分で探していったと、そういう希望を会社も聞いてくれるような状況だったというようなお話でした。いかがでしょう。また、御質問なり御意見なりを受けたいと思います。

○質問者3 公務員です。井上さんにお伺いしたいと思います。部下の方が10名いらっしゃって、そのうち9名までが女性で、折角この人材不足の中で育て上げた方が、2人結婚と出産という形で退職したというお話があったのですが、外資系の会社ということで、就業規則その他が、結婚とか出産とかいうことで退職という形になっているのかどうかということ。それから、小柳さん以下4人の方はまだお若いのですが、それで、働いていく上で、そのとき持っている能力を十分生かせる部分で、いろんな機会があるのではないかと思いますけれども、公務員の場合でも、働き続けていく上で、非常に結婚が一つの転機になりますし、出産、そういうところをうまく乗り越えても、今度は親の看護とかそういう形で辞めていく、そこが非常に苦しいのですけれども、特に、井上さんの場合には部下の方が若くて辞められたと思いますけれども、そういうときに、本人自身がどういう努力とか、周りがどういう働きかけをしたのかとか、その辺について、是非お聞かせ願いたいと思います。

○金 城 それでは、井上さん、お願いします。

○井 上 今回のケースですが、一人、結婚した人は、相手がニューヨークに行くということ

で一緒にについていってしまうと、出産といいますが、妊娠した人は、体の調子が悪く、また、子育てに専念したいという希望もあって、退職というはこびになったわけなのです。

その妊娠のケースを、上司に話したときも彼は外人なのですけれども、彼の反応としては、しばらくは無理だろうけれども、本人にその気さえあれば、戻ってきてもらえることはできないのか、そういうことを話してみても本人の意向を探ってみてはどうだみたいな意見が出たぐらいですから、会社としては、本人にやる気さえあれば、いくらでも続けていってほしいという姿勢はあるのですね。ただめっちゃくちゃ仕事がハードなわけではないのですけれども、極端なことを言ってしまうと、接客業ですし、やはり、5時ぴったりにかえるわけではないですし、6時、7時にミーティングやったりする、7時半、8時ということもありますので、物理的に非常に両立していくというのはむずかしいことだろうと思います。

個人的に、私の場合は、出会いがないということもありますけれども、結婚というものはどうしても遠くなってしまうですね。身近なものには考えられないし、結婚してから仕事も続けていくということは、もう、自分の中で決まっていますので、やはり、結婚しても仕事が続けいけるような形の結婚でないと、というような感じで、どうしても仕事のほうが優先しているような部分はあります。

○金 城 結婚退職制、出産退職制などというのが、日本であったのですけれども、外資系の企業はもちろん、そういうものはないのですね。

○井 上 ありません。

○金 城 それから、つわり休暇、育児休業、そういう制度はどうですか。

○井 上 規則としては、産前産後休業というはあるのですけれども、やはり、それ以上突っ込んだサポートというものが、会社としてはないですから、どうしてもむずかしい状況に追い込まれてしまうと思いますね。

○金 城 外資系は産前休暇はないのですか。

○井 上 産前6週間産後8週間ということになっています。

○金 城 分かりました。制度としてはあるけれども、なかなかそれだけではむずかしいというお話でした。今のお話に関連して、先ほど小林さんがかなり説明をしていらっしゃいましたけれども、デパートの場合には、何か、そこら辺が随分整ってきつつあるということなのですね。小林さん、もう一度、簡潔にまとめていただいけませんか。

○小 林 この4月から始まったばかりなのですから、うちは、産休というのは休むほう

の産休で、出産前は、つわり産休とはうちはいいませんが、出産前は妊娠3か月から出産時までには当人の体調に合わせて休む、ないしは、育児勤務という形で短縮労働といえますか、1日5時間という形で労働を選べます。産後は生まれてから子供が満4歳になるまでの4年間を休む形でも構わないし、育児勤務という形で、短縮5時間という形で、通算一人が取れるのが8年間です。その組み合わせの形とか子供の成長過程といえますか、第一子目、第二子目というのでまた考えていかなければいけないと思うのですけれども、多産になると、確かに8年しか取れませんから、後半の子供のときは、育児勤務時間をもう使い果たしているとかという方も出てくると思いますけれども、要は、そこは充実させないと、当社は女性が多い会社で、既婚率はすごく低く、実際に子供を持って勤めていらっしゃる方というのは、本当にごくわずかな方ですけれども、要は、そういう方が増えてでも、仕事をしていてもらえるようにという会社の第一歩の歩み寄りみたいなところがありまして、子供がいるから仕事は大変だからといって、辞めていかれないようにするために、設けた制度ということであると思います。実際どれだけの人が利用なさるかというのは、これから試していく中で、制度があっても、やはり子供を育てることのほうが大切だからといって、辞めていかれる方も少なくはないというふうに、私自身は思っております。

○金城 ありがとうございます。出産は女だけですけれども、子育ては男女ですから、育児勤務なんていうのは、夫である男性も取れるのですか、女性しか取れないのですか。

○小林 女性に限るというふうにはなってないですね。でも、たぶん、男性の方は考えていらっしゃるというか、実際も、男性もといっても使わないのが現状ではないかという気がいたします。

○金城 分かりました。制度としては男性も取れるようになっているが、現実には、しかし、少ないだろうということですね。出産、育児ということで、お話がありましたが、そのほかのことで結構ですが、御質問はありませんか、後ろの方どうぞ。

○質問者4 電機メーカーに勤務している者なのですが、ちょっと抽象的な質問になりますが、これは皆さんにお聞きしたいのですが、皆さん、それぞれ大変チャンスに恵まれた方ばかりらしいですし、チャンスに恵まれるということは、それなりに自己アピールというものがかなりあったと思います。職場での具体的な自己アピールの方法ですとか、そういうことがありましたら、教えていただきたいのです。

○金城 はい、分かりました。自己アピールのノウハウをということで、これは皆さん、興味をお持ちなのではないかと思うのです。では、一人ずつかいつまんでお話をしてい

ただきたいと思います。

○水 津 私の場合、意識して自己アピールしたことはないです。ただ、職場の全員が男性で、女性一人で、その女性一人を、特別扱いするのが逆に周りはむしろかしかったのではないかというのが一つあると思います。そして、あとは、やはり、女性であるために、建築の現場なんかに行っても、女性が来ることはほとんどないし、あるいは、施主という建て主の方の所へ行っても、非常に向こうのインパクトが強くて、いつまでも覚えていてくださいますし、そこでちゃんとした仕事をしていれば、女性であるということが逆にプラス側に働いて、次に同じ方と仕事するときにも、非常にスムーズに行くというような経験はあります。それから、結局、自分一人で仕事に身がつくわけではないので、周りの人たちがいかにうまくやっていくかということで、女であっても、均等なんだからということじゃなくて、その組織をうまく動かしていく一つの一員として、上を盛り立てていって、下が入ってきたら、下を育てるということで、自分のところにもどんどんチャンスが入ってくるし、その入ってきたチャンスを見逃ごしてしまわないで、つかんで、自分のものにするためには、やはり、それなりに、日ごろの努力も必要なのではないかという気はしています。ただ、自分自身を振り返ってみて、あまり意識して何かやったということはありません。

○金 城 はい、ありがとうございました。小柳さん、いかがですか。

○小 柳 そうですね。そう言われても、ちょっと困るのですけれども、実は、私、割合年をとってから会社に入ったこと、それから周りが男性の中で、女性だったこと、それから高学歴である。これは私が入ったときにハンディだったと思います。そのときに、私、今、振り返ってみて考えてみますと、一生懸命やったことは、一つは雑用を嫌がらないということなのですね。雑用って、本当にくだらない、嫌なこともあったのですけれども雑用を嫌がらないでやっていたら、ああ、あいつにやらせればいいというふうに、割合みんなが仕事を持ってきてくれるようになったということが一つあります。

それから、もう一つは周りの人の名前とかを必死に覚えしました。失礼があっけはいけないなんて思っていて、これはもう、必死にやって、とにかく頭を下げるというのを最初にしようなんてことを考えてやっただと、それが、入社当時の私の自己アピールじゃなかったかなというふうに、今は思っています。大体、そんなところですよ。

○金 城 はい、ありがとうございました。高学歴って、今はプラスになるのではないかとと思うけれども、まだマイナスの、そういう時代に雑用を嫌がらず、そして周りの人たち

の名前を一生懸命覚えてという努力をなさったというお話でした。井上さん、いかがですか。外資系の企業ではそんなところがちょっとニュアンスが違うのかしら。

○井 上 そうですね、私も特に意識して自己アピールをした覚えはないのですけれども、まず、外資系ですから、どうしても言葉と云いますか、英語の力が重視される部分があります。私の場合、それが確かにプラスになっていると思います。というのは、どうしてもマネージメントがイングリッシュ・スピーキングということで、その人達と直接意志の疎通ができるというのは、やはりプラスになります。小柳さんが高学歴のことについてちょっと触れられましたけれども、外資系ですから、MBA（（注）Master of Business Administration 経営学修士）を持っているということはかなりプラスになりますけれども、日本の視点においては大半が日本人なわけですから、現地採用と云いますか、普通、日本の高校、大学を出て就職されている方が大半です。そういう方たちから見ると、MBAだか何だか知らないけれども、そういうのを持って英語をべらべら話して、どこまで仕事ができるのだろうという面も当然あります。そういうのはやはり、そういう気持ちに対して、インセンシティブであってはいけないと思うのです。私の場合にはなるべくそういうことは表に出さずに、やはり、新米は新米ですからということで、低姿勢で臨むと、そして、いつも、なるべくお互いに協力していきましょうという姿勢を表に出していくという努力はしていたつもりです。

あと、アピールというのではないのですけれども、私の場合やはり女ですし、独身ですし、はっきり言って、心配しなきゃいけないのは、今のところ、自分のことだけなのです。そうすると、男性が経験するようなというか、変なしがらみというか、そういうものがなくて、かえって捨て鉢というわけではないのですけれども、妙に大胆になれるところというのはあるのです。そして、その大胆さを以て、言いたいことを言ってみたりとか、それが自分が目立つというのではないのですけれども、結果的に、もしかしたら、ある意味では自己アピールにつながったかもしれないなというところはあると思います。

○金 城 いろいろ参考になるようなお話がありました。次に、小林さん、いかがでしょうか。

○小 林 私自身も、皆さんと同じに、特に何をどうしたというつもりはないのですけれども、先ほど出たように、仕事を、まず、選ばなかったし、与えられるものは、もう、何でも喜んで飛びついていったと、それが雑用であろうと、すごく大きな仕事であろうと、分け隔てがなかったというのと、そのしがらみ云々という話で、人の好き嫌いをしなかったと云いますか、たとえ、部長であろうと、面倒くさい顔をしないでついていく

とか、嫌いな課長であろうと、一緒に飲みに行くとか変な話かもしれないのですけれども、コミュニケーションが誰とでも取れるということは仕事のこぼれ話とか裏話とかというのを、なにかのはずみで聞けたり、それが自分の中の裏付けになったり、逆に勢いで何でも言えた部分といますか、公ではなくて、私的なことの部分でもそうかもしれませんけれども、今、自分が思っていることを、部長であろうと、課長であろうと、部下であろうと、口に出せたということが、人の意見を聞いた部分と聞いてもらえた部分で、チャンスにつながったのではないかなというふうに思っています。

○金城 ありがとうございます。それでは、大久保さん、いかがですか。

○大久保 私の場合は、本当にチャンスにも恵まれておりましたし、逆に、初めての営業ということと、それから、周りに、とにかく男性の畑での女性の営業ということなので、自分でアピールしなくても、十分に目立ってしまうところがありましたので、その中でどういうふうに自分を印象づけていこうかなと、いろいろ考えたことがあるのですけれども、まず、周りの方が、あの人、女性だからということで意識しないでいただけるように自分もそういうことは意識しないということと、その中で、具体的にどういうことをしたかという、余り細かいことにこだわらずに、自分の意見を、たとえ否定されようが、こうしたらどうでしょうかというようなことをはっきり言ってみたり、あとはとにかく最後まで頼まれたことですか、とにかく自分がやろうと思ったことは最後まで責任を持ってやろうと、いつも考えていました。

○金城 ありがとうございます。何か、皆さんこの5人の方々は共通点があるようですね。雑用、人はくだらないと思うようなことでも一生懸命やったとか、嫌いな人だからなんて言わないで、どんな人とでも仲良く付き合うとか、協調精神を大いに発揮するとか、そんなことが出てまいりました。それから、女性の少ない職場では、女性であるということが、かえって稀少価値とといいますか、一度会ったら名前をちゃんと覚えていてくれて、付き合いが広がっていくというようなお話も出たようです。男の社会の中で女は損だ、損だというような話はよく聞くのですけれども、しかし、そうでもないところもあるのかもしれないというような感じを持たされるようなお話だったと思います。それでは、まだ、ほかにありませんでしょうか、はい、どうぞ。

○質問者5 旅行部門に勤めております。井上さんにちょっとお伺いしたいのですけれども、水津さんがおっしゃっていましたように、男性を部下に持ったほうが楽だということは、私もそう思うのですけれども、私も、ちょうど井上さんと同じぐらい女性10名の長として、営業の部門を持たされているのですが、女性のみですし、井上さんはその中に

男性が一人含まれているということでしたし、うちの上司のほうからも、男性一人をつけようかどうしようかということをやっと聞かれたことがあるのです。その旅行部門というのはとても若い女性が多いのですね。今、私のところにいるのは、18歳から33歳ぐらいまでの女性が10名いるのですけれども、そういう中で、男性一人入るということは、私としても何となく使い勝手がしやすいという感じで、男性にはポンポン言えるという感じを持っていますし、もし、入ってきた場合には自分は何となくそちらのほうに言いつけてしまうのではないかなという感じがするのですけれども、井上さんの場合は女性が多い中での男性の、仕事の配分というのはどういうふうな感じでなさっていらっしゃいますでしょうか。

○金 城 大変具体的なノウハウを伝えてほしいということですが、いかがですか。

○井 上 おっしゃるとおりでして、どうしても力仕事とか、あと、遅くまでやらなくてはならないような仕事はその男性に集中するということはあります。それは、変な意味で、逆差別といえますか、本人にとっては申し訳ない思いながらも、たまたまその人が非常に熱心で、本当に文句一ついわずに、一生懸命やってくれる方なので、つついこっちもそれに甘えてしまうというところがあります。それで結局、人情としては、やはり、文句一つ言わずに、本当に黙々とやってくれる人というのは非常に頼りになるというか、頼りにしてしまうタイプなのです。たまたま彼がそういうタイプであるということと、だからといって、それに甘え切っているかという、そうではなくて、私はやはり自分が女性ですから、彼と互角とか、その男性と競争するとか、そういうのではなくて、多少ずるい意味で、女ということを使っているのかもしれないのですけれども、やはり、頼りにするところでは彼を頼りにし、盛り立て、個人的にはといえますか、いろいろな面で、私なりに気を使って、そういうことに対してカバーをしているつもりですので、その辺のバランスのとり方次第、それと相手の男性の性格といえますか、人柄でもって、今のところは非常にうまく行っているような気がします。ただ一人であるということですね、その方は、昔、非常に男性の多い職場から中途で入っていらっしゃった方で、非常にカルチャーショックが大きかったらしくて、表には出しませんが、本人は非常に苦労しているらしいのです。だから、今度二人目を採用しようと思っているのですけれども、彼に、やはり、多大な負担がかからないようにというか、彼をより盛り立ててあげるために、私は二人目の男性を入れることに決めたのです。ちょっとお答えになっているかどうか分からないのですけれども、そういう考えです。

○金 城 はい、ありがとうございました。そのような状況だということです。そのほかに御質問、ありませんか。

○質問者 6 ソフトウェア関係の仕事をしております。ソフトウェア関係の仕事といたしますのは、締切りに間に合わせるために、男の方だと徹夜をしてまでマシン室に閉じこもるといようなことが現状なのですけれども、私も夜遅くまでマシン室でシステムの試験などの作業をすることが多いのですけれども、果たしてこのような作業をしまして、例えば妊娠したりなんかしたときに、それが母体保護という面からして、体にどういう影響があるのか、今からとても心配です。

それから、あとは、育児のことなのですが、やはり、働くためには他人の手を借りなくてはいけないのですけれども、その他人の手を借りるということに関しまして、とても不安なのです。やはり、産んだからには自分が育てるというのが本当のやり方なのか、それとも、また、他人が育ててうまく行くものなのだろうかということが一点です。

あと、男性側の転勤なのですけれども、相手が転勤した場合に、それでは、女性は仕事を辞めなくてはいけないかということもちょっとおかしい気がするのです。それに対しての対応策というのはどうお考えになっているのか。

そして、最後にこれは井上さんにお聞きしたいのですけれども、アメリカでは自立した女性が多いということなのですけれども、それに比例して、離婚率も高まっているというふうに聞いています。そういった社会状況を、どう御覧になっているか御意見を聞きたいと思います。よろしくお願いします。

○金 城 質問がいっぱいありましたけれども何人かの方で分けて、お答えいただきたいと思います。それでは、自分の子供の育児は他人でも育てられるのだろうかということで、御経験のおありだと思います水津さん、いかがでしょうか。

○水 津 私の場合、子供が3月生まれで、3月に生まれますと、保育園というのは4月から始まるのですが、申込みが11月頃で、そのときに本人がこの世に生れてないと受け付けてもらえないのです。ですから、3月に私が産んでから保育園に入りたいのですけど、申込みに行きましたら、もういっぱいで駄目ですと言われまして、結局、1年間実家に私と子供が下宿しまして、週末だけ家族が集まるという、かなり変則的なことをやったのです。その1年間は余り文句が出なかったのですが、保育園に預け始めましたら、やはり、その周りから、子供は、やはり、母親が育ててはいけないのだということをかかなり言われました。そう育てなくちゃいけないかどうかというのは分

からないのですけれども、私は保育園で自分が育てるよりもずっとよく育ててもらったというふうに、今、思っています。それで、私の場合、ずっと仕事をしておりまして、子供が出来たのは37歳ですのでその時点で子供を育てるためにだけ家に入って、子供というのは何年かたつと、友達と遊ぶほうが、親と遊ぶより面白くなってくるのは目に見えていて、そのときに私は取り残されるのは嫌だと、そして、何とか、細々でもいいから、仕事を続けてなくては、子供が離れていこうとするのに、もうすがりついてしまうのではないかというふうに思いましたので、かなり、母親が育てるべきだというのは説得力があるというか、それをやらない母親は母親じゃないみたいな言い方も聞こえてきてしまうのですけれども、それをあまり気にしなくても、十分子供は育っていますし、うちは一人っ子ですので、その集団の中で周りと競争をしながら、身につけるべきことはどんどん身につけているということで、私が子供をそだてるのに専念していたら、ストレスがいっぱいたまってしまうて、あんなにうまくは育てられなかったなというのが、私自身の体験です。これはテレビでお話を伺ったのですが、男性の方で、女性はやはり子供が10歳ぐらいまでは、ずっと子供のそばにいて、育てるべきであるとおっしゃっているのですが、では、男性はその子供の世話をしている奥さんの精神的な支えにどれだけなってあげているのかなと、それをやらないで、子供には母親が絶対必要なんだというのは、ちょっと片手落ちではないかなと、今思っております。

○金 城 はい、ありがとうございました。私自身も、実は仕事を続けながら、子供を育ててきたのですけれども、本当に水津さんと同感なのです。私が育てたら、たぶん、自分勝手な子供になったのではないかと思いますのですけれども、小さいときから保育所で育ちました。その保育所から、何という言葉を使えば最初持ってきたかといいますと、交代、交代というのですね。ブランコに乗るのも一人でばかり乗っていては駄目なんだそうです。交代で、みんなで乗るのということで、そんな言葉をもってきて、私も随分関心したことがあるのですけれども、協調性のある人間に育ってくれたなと思っているところがあるのです。ですから、余り心配をする必要はないのではないかとこのように思っております。日本では、まだ、母親が育てなければなどと言いますが、スウェーデンなどでは保育所というのは、子供が健全に育っていくためには、大変重要なものだというようなことになって、子供の教育の施設であるということまでいっているようなのです。ですから、これから、日本も、だいたいそういう方向に向かっていくのではないかという気がしております。ただ、その前に、妊娠中に

SEなんていうことであれば、ときには長時間労働をしなくてはいけないと、それは子供に影響はないだろうかと、できれば、妊娠中はそういう苦しい長時間労働なんかからは、休ませてもらいたいということではないかと思うのですね。

それから、さらに、夫が転勤をしたら一緒に転勤できないだろうかという御質問がありました。ここに来る前に第二分科会のほうで、日本電気の人事担当の方がいていらっしまったのですけれども、ほかの会社であっても、夫が転勤したというのだったら、自分の会社の女性社員は夫と同じ所に営業所がある限り転勤させますというようなことを言っておられました。ですから、そういうふうに変化をしてきてくるのではないかと思うのですね。小柳さん、いかがでしょう。そんな状況は、今、コンピューター業界ではどんなふうになっているのでしょうか。

○小 柳 個人的には、私、ちょっと答えられないのですけれども、私の周りの状況で答えになるかもしれません。私のところにいる女性は数がすくないのですが、そのうちの一人は、子供が二人おります。今、上の子がちょうど幼稚園に行ったところなのですが、彼女も二人の子供を持ちながら、十分仕事をしております。ただし、先ほどの質問された方のお話のとおり、会社で、妊娠された方で、続けたい方というのは少し周りが考えて、ちゃんと長時間労働にならないようなシフトというのか、プロジェクトというのか、そういうのに入れるというのが、これ、規則になっているわけでも何でもないのですけれども、現状です。ソフト業界は、大体どこでも同じだと思うのです。それで、私たちの会社でも、妊娠して続けられている方は、徐々に増えております。それで、また、辞められた方にたいしても、私たちのところはホーム・プログラマーなどというのをやっております、家でプログラマーを続けるというのを、まだ模索している状態なのですが、そういうようなことを続けられないかというのをやっております。

○金 城 ありがとうございました。それでは、井上さん、離婚と女性の自立の関係、アメリカで見聞きしたことでお話いただきたいということなのですが、いかがでしょうか。

○井 上 アメリカのことについてコメントするのは非常にむずかしいのですけれども、日本と比べて、結婚観とか夫婦の関係に関してのとらえ方というのがかなり違うと思うのですね。ただ、それを見ていて、私が個人的に考えるのは、やはり、経済的自立の意味の大きさだと思います。経済的に男性とともに女性、あるいは、妻が自立してきますと、それだけやはり自己主張といいますか、自分を前面に出してくる部分も強くなってくると思うのです。それで、生活的にも当然自立しているわけですから、そんな中

で、お互いにライバル意識を持ったりとかで、非常に二人の間の関係といえますか、絆を保つのがむずかしくなってくるのではないかと思います。それは結婚している人にとっても、また、私みたいに、結婚前の者にとっても、結局、結婚に対する大きな動機というか、その一つがなくなることを意味するのだと思うのです。そして、そういう状況に陥ったときに、どこまで二人の他人といえますか、二人の人格がお互いを尊重し合って、結婚という形態を続けていけるのかどうか、今までには、それを歴史的に見て、どっちかという、新しい現象なので、どうしてもその離婚率が増えたりとかということになります。そして、今日本でも同じような現象が少しずつ起きてきていると思うのですけれども、そういう形になって、今のところ、現われてきているのではないかと思います。

○金城 はい、ありがとうございました。それでは、ほかに御質問、御意見はありませんか。私はこんなことでキャリア開発をしてきたというようなことがあったら、みんなの共有財産にしていくことが大切だと思いますので、是非御発言願いたいと思います。

○質問者7 ファッションメーカーに勤めています。水津さん、小柳さん、井上さんに伺いたいのですけれども、私も、何人か部下がいる長で、ある程度数字的にも、今任されているのですけれども、男性であれば能力で判断するのが、女性であるがために、失敗したときにやはり、女性だったんだという、その意識があるような気がするんですが、その辺のところを伺いたいのと、それから、小林さん、大久保さんには、若い女性の仕事に対する意識というのを伺いたいです。仕事柄、どこにでも転職できるということから、若い女性がなかなか一つのところに居着かずにとんどん辞めていくような現状があるのですけれどもその辺で、若い女性の方の仕事に対する意識というのを、ちょっと伺いたいと思います。

○金城 ありがとうございます。そろそろまとめに入りますけれども、もう一つぐらい質問ございませんか。

○質問者8 学生なので、少し抽象論になってしまうかと思うのですけれども、部下を持つ場合に男性のほうが使いやすいくということをおっしゃっていらっしゃるのですが、それは一面では女性に対して男性と同じように働くことを要求するというか、つまり、男社会に女性を合わせることを求めるということにつながるのかと思うのですけれども、その辺はいかがお考えでしょうか。

○金城 はい、分かりました。今まで上司の立場にある方からは、やはり、男性のほうがいいなと、でもというようなことで、いろいろお話が出ていたと思います。そろそろま

とめに入りますので、今、お二人の方の質問はそれぞれ最後の総括というところで、各講師の方に触れながら、3分ぐらいで一人一人総括していただきたいと思います。

○水 津 私も若いときに、女性がほかにおりませんで、私が失敗すると、やはり、女性だったんだから失敗したんだと言われるのが悔しくて、必要以上に頑張っていたし、今振り返ってみると、必要以上に頑張り過ぎていたと思いますし、それから、女であることにこだわり過ぎていたような気がします。今、私の下に女性の部下もいるのですが、女性であるから、気が付くところというのもありますし、それ以前に、その人の適性といえますかそこで、やはり、適した仕事と言いますか、そういうのがあって、女性にはできるだけこだわらないほうが、上にいっても下にいってもキャリアアップにはいい面のほうが多いのではないかなと思います。

それから、男性の部下のほうが使いやすいということで、男社会を肯定することにならないかということなのですが、確かに、一つの仕事をやるうえで、その仕事をちゃんとやるという責任感といえますか、それはどんな社会になっても、やはり必要なことだと思うのです。その責任感というのが、今は男性のほうが持っているというか、途中で放り出さないといえますか、私は女だから駄目だったんだという言い訳が、男だから駄目だったんだというのではないせいなのか知りませんが、一つ一つの物事に対する責任感というのは同じように持ち続けなくてはいけないんじゃないかと思っています。ただ、仕事だけが自分のやることではなくて、自分自身が多様な価値観をもっているというところに、女性が職業の分野に進出して、その多様な価値観を仕事の面でも広げていきたいなというふうに思っております。

○金 城 ありがとうございます。次に、小柳さんお願いします。

○小 柳 大変むずかしい質問だと思いましたが、やはり、女性だからという意識というのは、正直なところ、私にはあります。それから、周りを見てもあります。それで、失敗したとき、やはり、女性だからと言われますし、私自身も言われたこともあります。ですけれども、成功したときも、女性だからいいよと言われたこともあります。女性という武器と言ってはあれなのですけれども、女性だからこそ名前を覚えてもらって得をしたということもあります。私自身は女性なんだということは、やはり背が高いんだ、やはり東京に住んでいるということと、みんな同じじゃないかと思うのです。ですから、あんまりこだわることはないと思うのです。私たちは女性なのです。だから、女性であって構わないと思うのです。その面だけをこだわってくる男性がいたら、その人は能力がないんだというふうに思っても、私はいいいのではないかと思うのです。

それから、先ほどの部下を持つ場合、男性のほうがいいと、ちょっと過激なことを言ってしまったのですが、これはたまたま今の社会で仕事の話をしたときに、目を輝かせて、心を配って仕事をしてくれる人が、私の周りには男性のほうが多いという意味であって、男性のやり方がいいとっているんじゃないと思うのです。たまたまそうであったので、これは理想論かもしれませんが、私は女性が男性社会に合わせる必要はないと思います。これは労働省にもお願いしたいのですが、やはり、みんながゆとりのある生活を持てたときに、女性を男性社会に合わせるのではなくて、みんなが本当に目を輝かせて、仕事と趣味ができるというふうになればいいと思っています。以上です。

○金 城 ありがとうございます。男か女かというのは目の色がブルーか黒か、その違いにすぎないんだと、アメリカ人が面白いことをいったのですが、東京に住んでいるか、地方に住んでいるか、そういう違いがあるのと同じ程度の違いにすぎないんだというお話でございました。それでは、井上さんお願いします。

○井 上 私自身は日ごろ女性であるということは余り強く意識したことはないのです。特にシティ・バンク内でも、私が所属する個人金融部門がそうであるのですけれども、やはり、新しい部門ですので、どうしても人を採用するときに、能力ベースでやりますと、今のところ、女性のほうが多く残ってしまうというか、まだ、うちの会社には、それだけ有能な男性を引きつける力がないという現状があります。それで、シティ・バンクの私のグループでは、女性であることが当たり前というか、女性だから、男性だからというのは全然意識しないで、それぞれがかなり伸び伸びと仕事をしているような環境があります。ただ私も、その目の色の違いと同じくらいの違いしかないと、基本的にはそう思うのですけれども、男性のよさとか女性のよさが少しあると思うのですね。私は仕事をしていくに当たって、やはり、女性のよさは出していきたいし、それを人間関係の中で潤滑油として利用をしていきたいと思いますし、それから、余り意識せずに自然体で、そういうことがやっていければなと思います。あとは男性を部下にした場合で、たまたま、そういう言い方になってしまったかもしれないのですけれども、別に私は男性でも女性でもいいのです。たまたま、現時点においては、何となく、男性のほうが長期的にいてくれそうだから、安心できるような気がする、それは、今いる男性もつい最近結婚しましたし、ほかに、つい最近結婚した女性がいますけれども、やはり、女性の場合ですと、結婚した瞬間から、私は、いつ彼女は辞めてしまうんだろうかという心配を始めるのですね。男性の場合はこれでそう簡単

には辞められないなど、正反対な反応が私の中に生れてくるので、どうしても、できることなら、心配よりも安心をしたいなということで、男性のほうがいいというような意見がつつい出てしまうのです。

それから、男性のほうが使いやすいというのは、男性云々というより私の問題だと思うのです。たまたま自分が女性であるために、よく、母と娘というのは一つの台所に一緒に入らないほうがいいみたいなことをいうと思うのですけれども、どうしても、女性同士、あるいは、男性同士でもそうかもしれませんが、同姓同士というのはお互いのことがある程度分かるが故にお互いに対して、より厳しくなるようなところがあるような気がするのです。そういう意味で、異性同士ですと、お互いに何となく許容範囲が広がるというか、許し合える部分ができてくるというような意味で私が女性であるが故に、男性のほうが使いやすい部分もあるということを感じます。

○金 城 ありがとうございます。管理職というのは大変な苦勞をしているんだなと思いました。女性が結婚するといつ辞めるかと心配を始めなきゃいけない、男性が結婚すると、もう辞めないと安心をするということでした。今のお話を伺って、つくづく管理職の大変さが分かったような気がいたします。

それでは、あとのお二人には、若い女性の意識はどうなんだろうということを踏まえてお話をいただきたいと思います。

○小 林 今、ちょうど就職云々で、学生の方と会う機会もすごく多いのですけれども、入社した新人も今の女子学生たちも意欲をすごく持って、仕事には臨まれていると思います。それで、今の自分自身の持っている家庭環境、精神状態ではすごく女の人は意欲を持って仕事に取り組んでいるんじゃないかと思います。ただ、先ほどから出ているように、結婚とか出産、あとは介護とかという、その言い方を変えれば、不慮の事故的な環境への変化が起きたときに、井上さんのおっしゃるように、影響を受けやすいのは女性であって、今の段階で、要は、影響を受けやすいのは女性だという頭はきっとどなたにもあると思うので、使っている側も使われている側も、言い方が悪いかもしれませんが、その不慮の事故が起きる前に、起きてしまったらどうしよう、起きたときはきっとこうなってしまうからといって、現在を否定している部分で、男性と女性に対する仕事の見方なりで意識が変わってきているのではないかなと思っています。その不慮の事故はもう交通事故と同じですから、起きてから考えればいいことであって、一生懸命育てた子が突然の結婚で辞めてしまうのも、それは一つの人生で、そこでその子はそうだったけれども、この子は違うかもしれないという期待を持って

もらえることが今は意外と大事なことになるのではないかなと思い、きっとこの子も辞め
てしまうだろうというのは起きる前に、要は、石橋を叩いて、先に壊しているような
部分があるので、渡れるか、渡れないかはその時点まで待っててくださいとしか、私
自身は会社側に対しても言えませんし、自分の下にいる女の子たちも、結婚しても続
けられるかどうか不安なのだというような態勢で、結婚をしてない今の段階で、仕事
は取り組まないようにという意識付けをしていきたいと思っております。

○大久保 若い女性の仕事に対する意識ということなのですからけれども、現在、確かに簡単に
いろいろ職を変える方が多いかと思うのですけれども、これはたぶん女性にかぎった
ことじゃなくて、私ぐらいの年齢の男性にも、今はかなり多いのではないかと思います。
もう何回も会社を変えている友人もいますし、その考え方は、よく新聞などでも
見るのですが、仕事がすべてじゃないというふうな考え方に、だんだん今の若い方
の気持ちがいつているので、そういう結果になっているのではないかなと思います。そ
して、女性に関しては、井上さんもおっしゃったように、経済的自立という点で、男
性とだんだん考え方が違ってくるのではないかなと思うのですけれども、やはり、男
性の場合、一家を養っていかなければいけないという気持ちが、もう就職する段階か
らあると思うのです。それに対し女性の場合はやはり個人差があるとは思いますが、
仕事をしていきたい、やりがい求めたいと思う人と、やはりこれは育った環境など
もあると思いますし、仕事がすべてとは考えられないと、そういう個人的な考え方と、
その辺大きな影響があるのではないかなと思います。ただ、男性と女性を平等に仕事
をする機会が与えられるということは、大変よいことだと私は思いますが、その機会
を与えられたあとに、どれだけやっていくかというのは、本当に、その人個人の意欲
しだいだとも思います。

○金城 ありがとうございます。長い間いろいろお話し合いをしてまいりました。その中
でキャリア開発をしていくためのいろいろノウハウがでてまいりました。今日のお話
し合いの結果を自分の場へ持ち帰り、それぞれの場で生かしていく、そのための情報
がたくさん得られたのではないかと思います。

今、労働力不足というのが大変な勢いで進んできております。男女雇用機会均等法
ができて、そのうえ労働力不足という追い風が吹いています。そういう意味では、
今までのように、もう、女であるから補助的な仕事しかできないという社会とは大き
く変わった、新しい社会が開けているということが言えるのではないかとおもうので
す。しかし、それにもかかわらず、まだまだ大変むずかしい問題も沢山あるというの

が現状だと思います。

今、上司になると、男性の部下のほうかという話は、男性の働き方に女性を合わせるということではないかというような御質問がありました。けれども、上司の立場になられた方々は、みんな、そこで、大変苦しい選択をしていらっしゃるのではないかと思います。今の企業カルチャーというのは男性の働き方に合わせてできているわけですから、そこに入っていけないことにはどうにもならないということが、一方ではあります。だけれども、入っていく中でやはりこの状況を変えなきゃいけない。これはどちらが先だなんて言っているわけにはいかない。女性があるときは若干つらい思いをしながら、子供を自分の手では育てられないけれども、きっと保育所で健全に育てくれるんだと信じながら、働き続けていく中で、女性がどんどん企業の中に入っていく、そして、管理職の地位についていく。そういうことが、今、大変重要になってきているのではないかと思います。そして、そういう女性たちがどんどん増えてくる中で、今度は働き過ぎなんていう日本の企業カルチャーを変えていく原動力になっていく。こういうことで、やはり、両方を同時にやっていかなくてはいけないというところにあるのではないかと思います。いずれにしろ、私は、人はずっと働き続けなくてはいけないとか、こうしなくてはいけないとかということはないと思うのです。今、お話が出ましたけれども、最近は男性の中にも、そういう企業カルチャーの中で生きていくのは嫌なんだ、自分の生活を大切にしていきたいという人たちが出てきているということです。男だから、女だから、こう働かなくてはいけない、ああ働かなくてはいけないということではなくて、それぞれの選択によって、仕事が好きなら、女だって仕事に十分命を注いでいくというのもいいだろうし、それから、男性の中にも、個人の生活が大切だ、子育てをしたいから育児休業をとりたいという人も出てきていいと思うのです。

雇用平等の実現というのはどういうことかといえば、誰でも自分がこうしたいと思ったら、それが選べるように、そういう生き方の多様性が可能な社会になっていくということだと思います。最近、いろいろ変わってくる中で、女性にとっても求められているのは、キャリアを形成していくということだと思います。今日の、キャリアを形成していくためのノウハウ、一人一人お帰りになって、明日からの生活に是非いかしていただきたいと思います。それと同時に、日本の、これからの長い将来を見つめて、企業の中で自分もその主体になって、企業の在り方を変えていくというような方向にも、是非、力を尽くしていただきたいと思います。今日のシンポジウム

の結論はそんなところにまとめられるのではないかと思います。

それでは、これで、シンポジウムを終わらせていただきます。皆さん、長い間御苦勞様でございました。

○司 会 長時間にわたりまして、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、ありがとうございました。それでは、講師の皆様にご退席いただきますので、今一度、盛大な拍手をお願いいたします。

3 閉会あいさつ

労働省婦人局長 佐 藤 ギン子

皆様、今日はようこそおいでくださいましてありがとうございました。また、高い所でございますけれども、講師の先生方、お忙しい中を、いいお話をしていただきましてありがとうございました。お陰様で、今日はこんなに大勢の方においでいただきまして、御熱心に御参加いただきましたことを大変嬉しく存じます。

私ども、日頃から婦人行政のために、いろいろ施策をいたしておりますけれども、今日おいでになっていらっしゃる皆様方にはいろいろな形で御支援いただいておりますことを、心からお礼申し上げます。

それから、今日、おいでいただいている方、それぞれに企業や、あるいは、その他の分野で御活躍の方々と存じますけれども、今日ありましたシンポジウムの内容が、もし、少しでも皆様の明日からの御活動にお役に立てば、これに優る喜びはございません。

また、これを機会に、更に、皆様方、それぞれの分野で御活躍いただくことが、結果的には、女性の地位全体を向上していくことになると思います。また、私どもも、政府としてできることは精一杯いたしたいと思っておりますけれども、本当の意味で、女性の地位を上げるのは、女性のお一人一人のお方だと思っておりますので、皆様のこれからの御活躍に心から期待させていただきたいと存じます。今日は本当にお疲れさまでございました。ありがとうございました。

Ⅲ 第 二 分 科 会

1 開会あいさつ

財団法人 女性職業財団会長 赤 松 良 子

赤松でございます。私は、今御紹介いただきました財団法人女性職業財団の会長に、この8月の1日に就任したばかりでございます。

でも、私は婦人局長をいたしまして、男女雇用機会均等法の成立のときの責任者でございましたので、財団会長としては新米でございますけれども機会均等推進に関しては、必ずしも新米というわけではございません。

それから又、職業財団を作るということについても、アイデアや準備等は私の局長時代に出たことでございますので、その点でも関係は深いというふうに考えているわけでございます。

御承知のように男女雇用機会均等法は1985年に成立をいたしまして86年に実施されました。

86年、私はこの法律の実施を目で見ることはできず、遠い国へ旅立って行きました。

そのとき、新聞等のインタビューで何か気掛かりな事があるかと、あるいは遠くへ行くのでどういう感想かというようなことを聞かれまして、それは何ととっても雇用機会均等法がせっかくできたのにどういふふうになるかをこの目で見られないで外国へ行ってしまうことは、ちょっと気掛かりと言えば気掛かりで心あとに残れどもという感じですと答えたわけでございます。

でも、そのあと、新聞だとか、月遅れの雑誌だとか、そういうもので見ておりましたところ、地球の反対側まで届いてくるニュースでは、この法律は成立前に言われていたような危惧は必ずしも当たらない。ちゃんと日本の国によく合った法律だったんじゃないかという印象を得たわけでございます。

というのはこの法律の中にいろいろ規定がございますけれども、肝心のところが努力義務規定に過ぎない。だからそんなものは守られない。守られなくても何の罰則もないし、強行性がないんだから意味がないという批判があったことは十分承知しております。しかし、日本の企業というのは、法律の中で努めなければならないと書いてあれば、それに反するようなことはやっぱりよくないことなんだと、よくないことをいつまでもしておくなんていうことは企業の対面にかかわる、そういうことをしないのが日本の少なくとも良い企業と言われる企業だといふふうに思うわけでございます。

もちろん、たくさん企業があるわけですから100%守っていただいているとは思いませんけ

れども、かなり企業がこの法律の趣旨をよく理解して、その方向で少なくとも努力はしてくださっているのだなあと地球の反対側にも伝わってきたのでございまして、大変嬉しく思っていたわけでございます。

帰ってまいりまして、又、雇用機会均等法と縁の深い女性職業財団の会長を勤めることになりまして、今日のこの会も財団が労働省に協賛をしているということで、こういう御挨拶もでき、3年前のあのころの緊張感がよみがえってきたような気がいたしまして、大変嬉しくと、かつ、皆様方にお会いできるのを光栄に存じている次第でございます。

今年のスローガンが「レベルアップ! あなたの職場の均等度」です。均等度をレベルアップすることが、現在の国際的地位というものを考えても、是非しなければならないことだと思うのでございまして、是非ここにお集まりの皆様方のレベルアップもしていただいて、企業の均等度を高めていただきたいと、このように考え、かつお願いする次第でございます。

今日はどうもありがとうございました。

2 シンポジウム

○司 会 大変お待たせいたしました。

それでは只今よりシンポジウムを始めさせていただきます。このシンポジウムでは、本日の会議のテーマでもあります「レベルアップ! あなたの職場の均等度」これをテーマに女子の積極的活用、女子の雇用管理につきまして、企業の人事労務担当部課長の方々に実践的な立場からお話をしていただきたいと思いますと思っております。

講師の皆様には、今着席をいただいたところでございますけれども、シンポジウムに入る前に私のほうから簡単に講師の皆様のお紹介をさせていただきます。

本日のプログラムのほうにも講師の紹介がございますけれども、これをご覧いただければと思います。

本日のシンポジウムの司会をお願いをしております花田光世先生は、慶応義塾大学文学部を御卒業後南カリフォルニア大学で組織社会学の博士号を得ておられます。現在産能大学教授をされると同時に同大学の国際経営研究所長も兼務されております。又、日本企業の海外進出問題の組織調査研究所を主催されるなど海外の団体との交流

も深くしていらっしゃいます。

次に田口邦廣さんでございます。田口さんは、長崎大学経済学部を御卒業後昭和38年に日本電気株式会社に入社されまして、府中事業所勤務課長、本社人事課長を歴任され、平成元年から本社勤務部長をされておられます。

次に川村さんは、慶応義塾大学経済学部を御卒業後昭和47年株式会社ダイエーに入社されました。主に人事部門で企画の仕事を中心になさってこられまして、現在人事本部人事部次長として会社における人事制度人事体系の導入、メンテナンス等のお仕事を担当されております。

次に、小野俊孝さんでございます。小野さんは、慶応義塾大学経済学部を御卒業後昭和36年株式会社高島屋東京店に入社されました。大宮店人事部長、株式会社関東高島屋総務部長を歴任され、昭和61年より株式会社高島屋本社人事部副部長をされております。

次は、西嶋美那子さんでございます。西嶋さんは明治学院大学英文科を御卒業後タイム誌広告部を経て、昭和47年日本IBM藤沢研究所に入社されました。役員秘書をされたのち人事人材開発の担当をされ、昭和61年よりイコール・オポチュニティー・プログラムを担当しておられます。

続きまして鬼沢邦夫さんでございます。鬼沢さんは一橋大学商学部を御卒業後、昭和42年常陽銀行に入行されました。取手支店、本店システム部、総務部、企画部を経て昭和61年より人事部に異動され、現在人事部長代理として人事労務管理を担当されております。

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

なお、シンポジウムの途中に会場の皆様方との意見交換の時間も設けてございます。何分よろしく願いをいたします。

それでは花田先生よろしく。

○花 田 ただ今御紹介を賜りました花田でございます。

今日は、このシンポジウムの司会役を仰せつかっております。よろしく皆様の御協力をお願いしたいと思います。

男女雇用機会均等法が施行されて、ほぼ3年以上たっているわけですが、最近になって、やはり昔とは違った面が出てきているのではないかというふうに考えています。施行して1年、2年ということになりますと当然制度的な整備といったようなものに、どうしても企業の人事あるいは教育部門の目が奪われてしまいまして、い

かに制度を充実していくかと、いわば枠組みの充実化だったと思います。

ところが3年ほどたってまいりまして、ある程度枠組みというものが完備してまいりますと、今度は枠組みだけではなくて、その枠にいかにか魂を吹き込むか、命を吹き込むかと言いますか、いかに活用するか、運用するか、これがやはり非常に大きな問題になってきているのではないかと考える次第でございます。

多くの企業が実際に枠組み、制度的な枠組みは用意しても、それを実際の運用で後ろ向きな運用をしてしまっているケースが多々あるのではないかと考えます。

例えば均等法以降出てきた現象として、総合職と事務職というふうな分離をしている企業が、あるいはコース別で分離をしている企業が出てくるようになってまいりましたが、仮に総合職を設けたとしても、それでは、その総合職の運用をどういうふうにしていくか、総合職の中の女子社員の活用をどういうふうに進めていくか、これが十分に議論されないままに本当の意味での女子社員の活性化、活用化にはつながらないのではないかと、こういうような議論が最近になって大きく出てくるようになってきたのではないかというふうに思います。

例えば今丸の内、大手町界隈で一番売れている本でリストに挙がっているのが「よい会社」という本です。

これは日経ビジネスが昨年「よい会社」という特集を組みまして、従業員が働く立場から見た場合にどういう企業が、どういう会社がよい会社なのか、企業あるいは会社の活性度、従業員の活性度というような立場からまとめたものでございます。

ところが、そのよい会社というような従業員が働く立場から見た「よい会社」と、もう一つは同じように日本経済新聞が「総合的な優良企業」といったようなものを調査しております。

これは例えば住宅の取得、残業、休暇のとり具合といった、あるいはゆとりの制度的な枠組みの問題をチェックしていこうと、こういうような順位がございます。

こういったような例えば良い会社の順位と、あるいは総合的な優良企業と言われるような人事福祉面での総合的な枠組みでの順位、これを見て参りますと必ずしもマッチングいたしません。全く違った企業がトップテンに入って参ります。

ところが、女子社員の活性化といったような問題を考えるに当たっては、このマッチングしないということは許されないのではないかというふうに考えるわけです。

つまり、女子社員の活性化といったようなものを、まず考えた場合に、第一に制度的な枠組み、設定をしていく、そういった意味では総合的な優良企業順位に該当する

ようなものなんですけれど、そのあとに運用面での活性化従業員の働く立場から見た活力こういったようなものを導入していかなければいけない。

こういったような視点を念頭におきまして、今日は様々な企業の方からのお話がいただけるかと思います。

実際にその制度的な体制整備で非常に着実に実績を挙げておられる会社もございますし、あるいは活用面で非常にユニークな方策をとっていらっしゃる企業もございます。

各企業からの方々から各事例の発表をいただきまして、そのあとパネリストの間で、少しディスカッションをいたしましてさらにフロアの方の御意見を踏まえて、いろいろディスカッションを深めていきたいと考えております。どうぞ皆様、よろしくお願いいたします。

それでは各企業の事例の発表ということで、まずは日本電気の田口さんのほうからお話をいただければと思います。よろしくお願いいたします。

○田 口 日本電気の田口でございます。ただ今、花田先生から今日ここに並んでいる企業各々の位置付け、期待で呼びいただいたんだろうと思うんですが、じゃあ、私の会社の場合、どういう位置付けでどういう期待でここに座っているんだろうというのを、今ちょっと考えてたんでございますけれども、率直に申し上げてましてそんなにその均等度が進んでいるわけでもありませんし、制度的にも整備されているわけでもありませんし、ただ今後については日本電気という会社事業運営していく上で、女性の力を男性並みに活用処遇していかないと息づまるなという、そういう今後に向けての意気込みはかなり大きいものがございます。

ただ、意気込み倒れにならんように今後やっていきたいと思っているんですが、そういう会社でございますんで現状事例と言えるかどうか別にしまして、御紹介してみたいと思います。

まず、前提として私どもの会社は電気メーカーでございますので、部門だとか職掌というんでしょうか、そういう面ではほかの業界に比べてかなり多様なものがあるんじゃないかというふうに思っております。

したがって、従業員の職位体系というんでしょうか、その基本は仕事給制度と我々言っておりますけれども、広い意味では職務給というんでしょうか仕事給制度で処遇をして活用しているというふうな意識でおります。

その仕事給の細目をお話ししますとちょっと時間がございませんのではしまいますけれども、職掌の数が百いくつかございまして非常に細かく別れているというのが現

状でございますが、大ぐくりに区別しますと事務技術職掌、事務補助職掌、技能職掌この3つに大別されることができると思います。

本日は一つ事務技術職掌とこれに的を絞った御紹介をしてみたいと思います。

まず最初に入りやすい領域として採用面でのお話を簡単にさせていただきたいと思いますが、採用ということになりますと処遇体系、仕事給制度というのが前提にありますので、採用も厳密に言えば職掌別の採用だなあと社内では職種別といってますけれども、どうもよく話を聞いていますと、その会社によって意味合いがちょっと違うなあとという気がしますので、今日この場では職掌別の採用という言葉を使わせていただきたいと思います。

職掌別の採用を行っております。これも大きく分けて3通りの区分だなあと考えていますが、一つは事務（男女）ということになりますか、事務職掌として採用している。

二つ目が技術職掌として採用します。三つ目は広い意味では技術なんですけど、ソフトウェア技術助手という職掌で採用しています。

この3区分で大卒の女性を採用しているというのが実態でございます。

ただ、振り返って見てみますと定期的かつ大量採用を始めましたのが、そんなに歴史があるわけではございませんが、一番早かったのが三番目に申し上げましたソフトウェア技術助手という職掌なんですけれども、昭和56年から定期的な大量採用を始めております。

その他の事務あるいは技術、昭和61年ということでございます。

そうしますと、昭和55年以前はどうしてたんだということになるんですけども、その時々と言いましょうか、年々と言うんでしょうか、業務上の状況に応じまして技術という領域で二桁の初めぐらいの数字と言ったほうが正確になると思いますがそういう採用をしておりました。

その時点では申すまでもなく女性を意識したいろんな制度があるわけじゃございませんので、この時代に入社した人たちは幾多の苦勞をなさったんだと思うんですけども、そういう幾多の苦勞をへて今日まだ残っている方が部長だとか、課長に残っていらっしゃるということでございます。

雇用機会均等法ができて、よく外部で日本電気には女性の課長さん部長さんがどれぐらいという質問をよく受けるんですけど、数として率としては少ないんですけども数名いるわけです。

それに対して、あたかも会社が育成したみたいな言い方をする場面もありますけれ

ども、率直に申し上げて幾多の混乱の中で本人が努力してなってこられたということには間違いないと思います。

そういう区分けで採用しておりまして、採用数いろんな絡みがありまして正直に採用数を言っている会社はないようですが、今日はかなりの正確な数をこういう場ですから申し上げたいと思うんですが、この2、3年事務の領域では50名か60名、年によっていくらかの変動はございますけど、5、60名の女性を採用しております。

技術の領域では、同様に50から60、ソフトウェア技術の領域で200名、したがって大卒の女性をこのところ約300名採用しているというのが正直なところでございます。

全体が1,300名ですから新聞発表は1,250になっております。年々その全体の総採用数の中に占める女性の数が増えてきているということは言えると思います。

言ってしまうと、こういう採用人数ですので、現状は比較はしにくいんですけど俗に言う総合職と言うんでしょうか、総合職という言い方が非常に通りやすいとすれば総合職の大卒の女性がこれこれ2,000人近くになりましたというのが正直なところじゃないかと思います。じゃあ、今後どうするんだということなんですが、やはり電気業界ことにエレクトロニクスの業界は技術革新の変化が激しいこともありまして、他の業界に比べてやはり今後とも大量の人材を年々採用していかなければならないという宿命と立場にございます。それも頭数ばかりではなくて、やはり優秀な人材ということになりますと正直にずっと以前はそれを男性だけに求めていたんですが、今後とも必要な人員、必要なレベルの人材を確保するためにはある面では男女同一視した採用を行っていかなければならない。

そうしますと、全体の中における女性の数が増えるのは当然でございます。こういうことを見通した場合、今後どういう、現在もそうなんですけれども、現在もどういう問題があって、これからどういうことを解決していかなければならないのかという観点で簡単に紹介させていただきたいと思います。まず技術系につきましては、56年からという歴史もございますし、それから数においても2,000名弱の数になって参っております。数が増えているということが当初期待以上の成果があったから企業としては増やしてきたということに尽きるわけでございます。

ただ逆に数がふえますと率直に言って困った現象が当然なことながらおきてくるわけなんですけれども、ある部門においては俗に言うSEと言うんでしょうか、システムエンジニアの領域である部門をみますと4割近くは女性だという部門があります。短期的には力を発揮していただいておりますので何の問題もないのですけれども、長期的に見た

場合果たしていつまでやってくれるだろうかという率直な悩みが大きくなってきました。

これについては56年大量採用するときに、こういう女性を大量に採用活用するからにはいろんな過去なかった制度を考えなければならないということで、人事とか勤労が中心になって僕等のプロジェクトを作ってまとめたんですが、当時はまだ時期尚早だと再雇用制度だとか育児休職制度だとか在宅勤務だとかいろんなことを考えたんですが、当時は率直に言って、まあ、そんなことよりもとにかく若くてうちに来たい女性が毎年いくらかでも採れるじゃないかと、人件費という観点からすればまだまだ先の話でいいんだみたいな論法もあったことは事実でございます。

ところが、昨今は我々人事とか労務部門が言いだす前に実際そのまま使っているラインのほうから何とか考えなきゃ行き詰まる状態だという声が上がってきておりまして、今ちょうど何年間か倉庫にしまいこんでいた資料をひっぱり出して、じゃあどうしようかという論議をしているところでございます。

一方、その事務の領域は昭和61年の入社からですから、歴史がそんなにあるわけじゃございません。ただ我々としては、技術系の実績を踏まえましてこれだったら女性をどんどん活用処遇できるなあということでやって、3年になりますか、4年目というんでしょうか、ただここで考えた場合ちょっと様子が違うなあというのが率直なところでございます。いろんな側面がございます。

まず御本人の意識、会社として採用する場合のレベルとしては率直に言って男性よりは1ランクないし2ランク上かもしれません。非常にレベルが高い。

ただ、これは全員が全員じゃないんですが、一般的な傾向なんですけれども本人の意識がかなりこだわるというんでしょうか、要は事務職掌として採用するわけですから本社スタッフもあれば、工場の生産管理もあれば、営業もあれば非常に広い領域で採用するわけです。

その中で、会社の必要度あるいは本人の志向、適性その他から本社スタッフに例え本社のスタッフでも人、物、金の部門がいろいろあるんですが、会社としてはいろんな部門に配置したいと思ってても、本人がかなり狭い意識だと私は海外営業だけです、あるいは私は人事だけをやらして下さい。ほかは関心がないとまで言いませんけれど、男性に比べてかなり意識が固定しておられる。視野が狭いというそういう意味じゃございません。志向のこだわりが強い方が多いなあというのが一つ、それからもう一つは職場の意識がやっぱり技術に比べて、事務部門というのは、男性の天下だなという感じがするんですけれども、頭では分かってても口ではいい事を言っても、じゃ

あお宅のほうで女性を使ってくれますかという場合、いや自分のところじゃなくて、ほかのほうに向いているんじゃないのと言う部門長が技術に比べて圧倒的に多いということですね。

それからもう一つ、やっぱり家族の意識、61年に入った人たちが、ぼつぼつ数年前から結婚という時期を迎えているんですが、やっぱり相手は当然男性なんですが、技術の場合で結婚というのはちょっと違うんですね。

中央官庁のキャリアの人であったり、大企業の方であったり、これは一般的に世間でいうそういう人たちがどそうなのかなという気がするんですが、結婚を契機に辞めさせたいという話が続出しております。

その辺をどう乗り切るかということ、あれやこれやあるんですけども、細かいことは別にしまして今後は、やはり会社がするヘルプというんでしょうか、事業をやっていく上で優秀な人材を採用し、活用していくと。それは女性抜きでは考えられないと。世の中、世間の変化を待つというのではなくて、ある領域は会社のセルフヘルプ、自助努力でいろんなことをやっていかなければならんと思います。

制度作りから社内でも論議し、場合によっては保育園を持つとかと。メーカーではずっと以前、技能職のパートタイマーを採用するに当たって保育園を持った時代があったんですが、それを今後は総合職の女性を活用処遇する上で保育園が必要ではないかと、そんな論議に、ですから人事諸制度に限らず福利厚生いろんな面で考えていかなければならないんじゃないかというのが一つ。

それからもう一つ、やっぱりそうは言ってもそれを議論したのはみんな男性じゃないか、人事部も勤労部も管理職もみんな男性だったわけです。

是非この人事部勤労部の中に女性の管理職を置こうということで、まだ内示段階ですけれども7月の初めからは女性の管理職自前で育ったのではなくて、先ほど申し上げました技術の領域で本人が努力して管理職になった人を横から人事がもらってきたと。

要はソフトウェアという領域よりも日本電気全社という立場のほうが優先するとか何とか言って持ってきたんですけれども、そういう今後の施策の中に是非女性の意見を入れることによって、まともな施策を考えていきたいとそういうことをいろいろ考えているところでございます。

非常に雑ばくなまとまりのない説明でございましたけれども、そんなことを今考えている現状でございます。

○花 田 ありがとうございます。時間的な問題でまだまだ言い残してしまったというよう

な部分もありかと存じますが、のちほどの補足の説明のところで又御説明いただければと思います。

次にダイエーの川村様からお話いただきたいと思います。

○川 村 ただ今御紹介いただきました川村でございます。

私どもダイエーという会社は、御承知のようにチェーンストアというような形で運営をいたしております。一般的に小売業と申しますと、女性中心で運営をされているのではないかとお思いかと存じますが、現実には、チェーンストアと申しますのは、非常に男社会でございます。

いわゆるお店を統轄する本部という機構がございまして、その本部中心で何事もまわっているというような部分がございまして。

そのために、いわゆる店に配属をされた従業員が数年ののちには本部という形で異動になるわけでございます。そういう異動政策そのものがある面では非常に女性を育てないといえますか、育てない結果を生んできたのが事実でございます。

現在、男性が1万2,000人女子社員が6,000人というような状態でございます。あと、パートタイマーがざっと2万人というような構成になっております。

従来はそういうかたちで極めて男性社会、女性はどうちかといえますと補助的な仕事中心という形で運営をされてきたわけでございますが、お隣に高島屋さんおいでになります私どもの商売も従来のような商品をおいてとけばどんどん売れるという時代ではなくなってきたということで、各々の店ごとの販売力を強化をしていかなければいけないと。あるいは品揃いを一つ考えてみましても女性の立場に立った品揃え、売り方、そういったものができるようにならなければいけないと、こういうことで女性の力を活用した販売政策というものに取り組んでいこうというような、そういう考え方で昭和51年、オイルショックのちょうどあとぐらいからでございますが、私どもは女性の定期採用、女性でもいわゆる大卒女子の定期採用を本格的に始めたわけでございます。

そののち、パートタイマーの比率が増える中で大卒の女性の比率を徐々に増やして参りまして、現在では大体毎年150人ほどの大卒女子を採用をしたしております。

話が少し変わりますが、そういった中で世の中もかわったということもございしますが、私どもは、現在の人事制度では限定勤務地制度というものを運用いたしております。導入いたしまして、かれこれ5年ほどなるわけでございますが、限定勤務地制度と申しますのは簡単に申しますと、全国どこへでも行く、そして将来管理職をめざ

すというナショナル社員、私どもはN社員と呼んでおりますが、そういうグループと、それからプロフェッショナルを目指す、店で申しますといわゆる店課長ですね、店の課長クラスまで目指すんだという社員でございますが、この人たちは例えば関東で申しますとこの関東エリアからは出ない、ある一定のエリアの中で仕事をする、こういうプロフェッショナル社員というのがございます。

もう一つ、自分の家から通える範囲で販売のエキスパートをめざすというE社員というのがございます。

N、P、Eと3つの社員区分けをもっているわけでございますが、こういう制度を導入いたしまして、そしてそのときに全国の従業員に対してそのN、P、Eのどれをとりますかということで選択をしていただいた経緯がございます。

その中で、簡単に申しますと、男性の場合は全国どこへでもというN社員が65%ぐらい、そしてエリア一定の地域という方が30%、そして自分の家からという人たちが5%という状態でございます。

女性が選択した結果は、ちょうどひっくり返したような数字でございまして、全国どこへでも行くという方が5%、そしてある一定のエリアという方が35%、自分の家からという方が60%という結果でございます。

この結果、私どもは非常にある一面ではなるほどそんなものなのかなと思いましたが、一方では私どもは女性社員の活用という方向でその後進めてきたつもりであったわけですが、この示す結果に非常にかく然とした記憶もございます。

そういった中で、女性の活用というものを一方で進めてきたわけですけれども、現在の数字で申しますと女性だけに限りますと取締役が1名、それから関連各社の社長をしておりますのが1名、店長が1名というトップグループがこういう形しております。

それから本社の課長に2人、あと店の課長が22名というような状況になってまいりました。マネージャークラスになりますと全体のマネージャーの11%が女性でございます。

アシスタントマネージャーになりますと、23%が女性ということで、かなり女性の比率が高まってきたのが実情でございます。

これはある面では、かなり意識的に私どもとしてはやってきたつもりでございます。ともかく商売の質を変えていかなければいけないということもございまして、女性にどんどん力をつけてもらって、そして頑張ってくださいためにはともかく道を歩かせなければいけないということで、私どもは昭和52、3年のころには古い話でございますが、203高地なんていうような言葉をよく使いました。何人かを、ともかく目的地ま

でたどりつかせなければいけないわけです。

その目標とといいますか、女性軍の目標となる人を何人かでも作って、そしてその目標を目指して女性軍たちが頑張ってくれるようにというようなことでやっておりました。

まだまだではございますけれども、少しずつそういう先ほど申しましたような比率で女性が役職にも登用できるような状況になってきたというところでございます。

ただ一方で現実是非常に厳しい面がございます。女性のいわゆる、平均勤続あるいは一般的にいう退職率とそういったものを考えてみますと、平均勤続は少しずつ伸びてはおるんですが、しかし、女性のいわゆる大部分がほとんど4、5年で一回転してしまうというのが現実でございます。

その点が私どもの悩みでございまして、私ども、お分かりかと思いますが、店はどうしてもかなり遅くまで開いております。大体10時に開店をいたしまして、7時か8時まで店が開いているというような状況でございます。

そういった中で女性が結婚をし、そして出産育児といったことをこなしていくためには非常に難しい側面があるということでございます。その関門を通り抜ける方が、やはり結果的にみると少ないということでございます。

そういう方たちに何とか頑張ってもらおうということで、昭和54年再雇用制度を設けました。

それから今年からでございますが、育児休職制度ですとか、看護休職制度ですとか、こういったものもスタートをさせました。再雇用制度につきましても、かなり早くからやったわけでございますが、退職時には女性軍再雇用申請という書類を出してお辞めになる方がほとんどでございます。

しかし、出された女性の中で実際に戻ってこられる方、これが非常に少ないというのが現実でございます。

私どもの制度そのものがいわゆる退職してから5年以内にもどってくることということが条件になっておりますので、その5年というのが短すぎるのかもしれませんが。

私どもの再雇用制度といたしますのは、退職をしたときの等級といいますか、資格を維持する、そして給与面につきましても職能給と本人給と分かれておりますけれども、職能給を保証して、そしてもちろん本人給いわゆる年齢部分についてはアップした状態で帰ってくると、こういうような仕組みで運営をしているわけでございますけれども、残念ながらほとんど帰ってこないというのが実情でございます。

そういう状況の中で、なんとかスペシャリストに育った女性軍を辞めさせないよう

にということもありまして、いったん辞めたら戻ってこないから辞めないほうがいいのかということで今年からこの育児休職とか看護休職とかいうような制度も用意したということでございます。

どうなるかはまだ分かりませんが、そういう形で何とか専門職として、あるいは管理職として育った女性軍に頑張ってほしいというふうに思っているわけでございます。

ただ、先ほど申しましたように大多数の人たちが入社して4、5年ぐらいのところまで一つの区切りをつけてしまうという現実がございます、そうなりますと、私どもとしても一方ではその4、5年というくくりの中で一つの仕事というものを全うできると言いますか、戦力として頑張ってもらえるような状況というものも一方で用意せざるを得ないということもありまして、早め早めに仕事を教え、そして職位に登用するというようなこともやっております。

現実にお店の中で小さなくくりとしてのショップマスターというような区分があるんですけども、このショップマスターにつきましては、ほとんどが女性でございます。

さきほど申しましたようにその上のアシスタントマネージャーは23%ぐらいが女性だということによって女性を意識的に引き上げているというのが実情でございます。

実は、先日も私どもの社内の育成機関でございますが、スーパー大学と呼んでおりますけれども、このスーパー大学というところで私が講義をしております、そのときに質問が出ました。

衣料品部門の男性社員からだったんですけども、「会社は衣料品部門については男は要らないという結論を出したんでしょうか、最近はどうも女性ばかり登用されるようでは私どもとしては将来に不安を感じます。」という質問がございました。

いや私たちは商売という点も考えたら、この部分については意識的に女性に登用しているんだと、ただ男性にとっては一方では本社だとかそういったことについては現実には男性のほうが多いじゃないかということでなだめたわけですけども、しかしながらそういう形で男性社員から逆差別じゃないのかと、あまりにも意識的に女性に登用し過ぎるんじゃないかという声が出るぐらいにかなり意識的にやっていることは事実でございます。

私どものお店の特徴がどうしても夜遅くまで店を開いている、なおかつ土曜も日曜もないという商売のせいでございましょうが、なかなか結婚して以降の女性が働きづけることについては難しい職場でございます。

とくに都会地につきましては非常に難しい。これが遠隔地に参りますと、結婚はしても周りに御両親がおられるというようなことで、結婚後も引き続き仕事ができる女性社員が多いわけですが、いわゆる都市部につきましては現実的には非常に仕事を続けることが難しいという状況でございます。

時間になってしまいましたので、この程度で現状の私どもダイエーの女性社員の活用の度合と状況の説明に代えさせていただきます。

どうもありがとうございました。

○花 田 ありがとうございます。

次に高島屋の小野様のお話をいただきたいと思います。

○小 野 ただ今御紹介いただきました高島屋の小野でございます。

私は、とくに女性の活用事例を中心としまして、多少これまでの経過を踏まえながらお話をさせていただきたいと思っております。

御承知のとおり、私どもの業界の特性でございますけれども対面販売を基本といたしまして、従来から女性の活躍の場が非常に多く、従業員の大半が女性でございます。

利用される顧客の女性の比率がこれは皆さん方意外に思われるかもしれませんがけれども、約8割が女性なんですね。例えばネクタイ売場の女性買物客の比率がおそらく7割ぐらいだろうと思います。

男性商品と言われているものでありましても、実際に買いに来られるのは女性を中心でございまして、従業員あるいは顧客両面含めましてそういう意味では女性産業というふうに言って差し支えないと思っております。

したがいまして、人事の諸規定諸制度につきましても、既に昭和27年に給与でありますとか、人事考課ですとか、異動等につきまして男女同一の待遇をするとういうふうな規定が確立されてございます。

これは制度として確立をしたという意味でございます。こういう時期に入った方で、現在部課長で活躍されている方が相当数おられますけれども、同一の運営がされていたとは言えなかったと思っております。

女性を活用しなければいけないという意識が強く出始めましたのは、オイルショック以降でございます。とくに50年代の中ごろだろうと思うんですが、一つは経済社会環境が大きく変わったという時代的な背景もございまして、もう一つは採用が大卒あるいは短大卒ヘシフトし始めたということもございまして女性の活用への取組みが非常に活発になっております。

当時の取組みの特徴はどちらかと言いますと女性だけのというのが一つの切口だろうと思いますが、本来の業務の中でというよりも女性だけをピックアップしながらプロジェクトを作る、あるいはチームを作る。そこで例えばイベントの提案とか、商品企画に参画させるとか、百貨店の場合は外商という部門がございまして、営業職は全部男性でございましたが、そこに女性だけの外商チームを作ったり、あるいは立川の駅ビルで女性による女性のための専門店づくりを行うなど、女性の意見やアイデアを生かす努力を60年ころまで一貫して続けてまいりました。

社内外に向けて、女性だけで何かをやる、やったといった、話題づくりをした時期であったと思います。

たまたまと言いますか、61年に均等法が制定された、ちょうどの時期にはこういった女性だけのプロジェクト方式とか、チーム方式が反省期に入っておりまして、男性側、女性側からいろいろ声が出始めておりました。

均等法のことを申し上げましたので、制度的な対応についてちょっと話をしますと、勤続年数が徐々に伸びてきた、あるいは結婚退職が減って出産を控えて辞めるかどうか迷う傾向が顕著になってきたこともございましたので、従来運用でやっておりましたが、均等法を機会に再雇用制度・育児休職制度を作って復職しやすい環境づくりをいたしております。

先ほどの話に戻りますと、マンネリ化したということもございまして、女性側から、これは全体の声ではございませんけれども、何が故に女性だけでならないかという声がございます。非常に女性だけということに反発を感じる、やはり同一の基盤でやるべきではないかということでございます。また、男性の側から過保護だという声も出たことも事実でございます。

こういったことで、今、申し上げたようななどちからと言いますと、職制から抜いた形で女性の活用が見直されてきたわけでございます。

その後、3、4年の間にいろんな制度的なものも含めました対応いたしましたけれども、それには大きな時代背景もございまして。社会経済環境の成熟化というのが一つございます。

従来の「モノ」を中心とした発想から、「モノ」に加えて、サービス・情報といった無形の価値を重視する傾向が強くなり、さらには顧客の行動範囲が広がり、価値観が多様化し、従来の百貨店中心の事業展開だけでは対応しきれなくなってまいりました。こうしたなかで、顧客のニーズに対応するためには、これまで以上に女性の感性、男性に

ない使い手発想、生活者としての経験なりを業務に生かすことが求められております。

そこでもっと本来の組織の中で、あるいは現行の制度の中でより女性を活用する場作り、仕組み作りができないかということできろいろと取組みをいたしてございます。

時間の関係もございますので、簡単に申し上げますが、その一つは、やはり女子の役付の登用だと思います。私ども役付における女子の比率が6%強ございますけれども、どちらかと言いますと専門職的な登用が中心でございましたが、この数年とくに影響力が強い管理職のほうへシフトをいたしており、もう一つはとくに係長クラスの若手役付者の女子の登用を積極的にやっております。

さらには、とくに今後大きな課題でございます若年層の女子の活用の方法につきまして、いろいろ議論をしながら例えばアシスタントバイヤー制でありますとか、ショップマスター制、コーディネイター制度などを導入し、本来業務の中で若手層の新たな職務を開発していったというのが大きな二番目の動きだろうと思っております。

その他まだございますが、そういったことと併せまして、女子の意識を高めると言いますか、あるいは啓発の機会を与えるという意味で、とくに社外研修あるいは海外への派遣等に積極的に取り組んでおります。

現在はおそらく年間で100名ぐらいの女性が海外へ行っていると思っておりますけれども、これもかなり意図的にやったつもりでございます。

かいつまんだ話になりましたけれども、制度的な整備はほぼ終わったと思っておりますが、運用面で今申し上げたような諸策を講じつつ現在にいたっておりますわけで、まだ課題はございます。もし時間がありましたら補足をさせていただきたいと思っております。

○花 田 どうもありがとうございました。次に日本IBMの西嶋様からお話をいただきたいと思います。

○西 嶋 日本IBMの西嶋でございます。企業の人事労務の御担当の方ということでいつもは男性の方がほとんどでございますが、今日はだいぶ女性の方がお見えになっているので、ちょっと安心しております。私どもはコンピューターの製造販売をしております、一般的に女性の活用が遅れていると言われている製造業におきましては活用が進んでいるということで、今日こうして皆様の前でお話させていただく事になったかと思えます。まず私どもの日本IBMということだけではなく、全IBMの共通の企業理念の一つに個人の尊重という理念がございまして、その理念を基に人事のいろいろな政策が立てられ、人事の基本方針が導き出されておまして、その中のひとつにイ

コール・オポチュニティーという大きな方針がございます。

これは機会均等ということで人種、性別、宗教、身体障害のあるなしにかかわらず、機会は均等に与えなくてはいけない、一切の差別をしてはいけないというものでございます。

現在、私は人材管理という部門でイコール・オポチュニティー・プログラムを担当しております。雇用機会均等法施行後、機会均等推進責任者にも任命されておりますけれども、それ以前からこのイコール・オポチュニティー・プログラムを担当しております社内での女性の活用、それから女性にとっての働きやすい環境作りというものを人事の中で、検討しております。

私がこの仕事に就きましたのは、61年の10月からでそれ以前は専任の担当者ではなく、ほかの仕事をしながらその女性の活用を見ていくという担当者がおりました。

ですから以前からもこういう仕事は少しずつですが、人事の中で会社の方針として取り組まれてきたわけなんです。私が専任としてこの仕事に就きました背景には均等法ということ以前に、私どもの会社の女性の割合がこのところ急激に増えているということが大きな背景にございまして、これは女性だけではなくて、日本電気さんでもおっしゃいましたように非常に伸びている産業の中で人が足りない、多勢の方を新規に採用して、男性の方も女性の方も若い方たちが急激に最近増えているという事です。

以前からも大学卒の女性は採用されておりました、私が入社した20年ぐらい前にも10年、20年という先輩方たちが仕事を続けてらしたわけです。その方たちは今までにも高島屋さんとか日本電気さんがおっしゃっていましたように、会社がとくに女性ということに焦点を当てずにいても皆自力で頑張ってきた人たちです。

今、そういう方たちが課長職部長職に就いて頑張っていますので、若い方たちが入ってこられた場合にモデルケースとして自分の将来を見られるということは非常に強味だと思っています。それと同時に今の若い方たちが仕事と家庭生活の両立が難しい環境の中で、果たしてサポートの制度なしに先輩たちと同様に続けていけるだろうかということが人事部門でも問題としています。優秀な人たちが入社し、続ける意欲もある、それは会社のトップも認めておまして、それからマネジメントサイドでも能力的には男女の差がないとしている方たちがほとんどです。

ただ、やはり企業での女性活用を考えたときに、長期的にその勤続年数を伸ばすということ、育児の問題をどうやって女性が乗り越えるかということ、そこのリスクがどうしてもあるために乗り越えられずにやめていく方があり、それからやはり男性の

管理職の方が女性の登用ということに対してちょっと躊躇するところでもあることは事実だと思います。

それでしたら会社でそのリスクをとるような方法で制度的にサポートを考えていかなくてはならないということで、その制度を考える役目、それから女性が仕事を続けていく上で問題を抱えたとき、一方では男性の管理者が初めてその女性の部下を持ったときに直面するいろいろな戸惑いに対するアドバイス、何かあったときに相談に乗れるような立場ということで、人事の中で仕事をしております。こういう仕事自体が非常にユニークな存在だと思いますが、その中で、やはり制度的には差はなくてもその制度を運用しているのは、主に男性の管理職である事、それからやはり会社というものは今まで男性中心に考えられてきた社会であって、女性のいろいろな問題が別に差別ということではなくて気付かないまま通ってきてしまっているところが随分あるんじゃないかと思います。私自身、女性の立場ということで、男性の推進責任者とは違った意味で違う面で何か良い対策が考えられるのではないかと考えて、このイコール・オポチュニティー・プログラムということを上司から言われたときに引受けたわけなんです。私どもの会社について現状だけ申し上げておきますと、約2万3,000人の社員のうち3,400人ほどが女性の社員です。

まだ、パーセントとしては15%ほどしかおりませんが、その中で先ほどもちょっと申し上げましたように、この4、5年の入社の方が半数以上です。定着率は非常に高いのですが、平均年齢はそういうわけでぐっと下がってまして29歳ぐらいになっています。

部下を持っております女性管理職が約50名おりまして、部門の長として130人ぐらいの部下を抱えている女性の管理職もおります。

そういう中から1日でも早く役員レベルまでというふうに考えているんですけども、まだその年齢に達している人たちが少ないものですから、役員への登用というのはこれから考えていかなければならないこととして課題となっております。

部下を抱える管理者のほかにスタッフ管理者として150人ぐらいの女性のスタッフ管理者がおります。

よく商社を辞めて、アルバイトでいらした方たちなんかがおっしゃるんですが、この会社は働きやすい会社ですね、と言われる一つの大きな理由に、例えば適齢期になって辞めなくてはいけない、居づらくなるというような雰囲気は昔からなかったんですね。女性が割と自由に自分が思うときまで働いていかれたという環境があったのと同

時に、やはり先輩方がきちんと仕事をされて各々の場所で各々の実力を発揮されて認められてきたということが非常に大きいと思います。

今、私どもで制度的に仕事と家庭生活の両立に役立つサポート体制を作ろうとしている背景にも、そうした先輩の女性たちが各々地道に力を発揮して残ってきたという背景が非常に大きいと思われます。

それで、会社としてももっともっと女性を活用するためには制度的にサポートしていかなくてはならないということで取り組んでいるのですが、新しい制度としては62年から育児休職制度を実施いたしました。

それから、私どもではシステムエンジニアという仕事がございますので、子供を抱えながら残業とか休日出勤をしなくてはならないような方たちのために自宅に端末を置き、それを使って仕事ができるようにして残業とか、土日には出てこなくてもすむような方法も少しずつ取り入れております。

去年の7月からは、これは育児関連の情報が一元化されていないという声が、やはり育児の経験者からでておりましたので、それらの情報を電話で提供できるようなファミリーケア・ダイヤルと申しまして、電話で例えばこの辺の託児所でこういう条件のところでは、どういうところがあるかというような紹介をするサービスも導入いたしました。今後は老人ケアの問題も含めて家庭と仕事の両立をできるようなサポート体制を作っていきたいと思っています。

もう一つ今年の4月から、これはとくに女性だけにということでも勿論ないのですが、フレックス・タイムの導入になりまして、これは10時から4時半までは必ずなくてはいけないコア・タイムですが、それ以外の時間は自分が前もって上司に了解を得ておけばフレックスな勤務体制ができます。これは託児所に子供を預けにいく、それから託児所に迎えに行かなくてはならない方たちに融通が利く制度として歓迎されております。

制度としてのサポートということで、お話しましたがけれども、やはり私どももシステム・エンジニアという職種に女性がどんどん就いており、入社後約1年の教育機関がございます。やはり、それだけの教育投資をして重要な働き手として登用されてきていますので、いつもこういうお話をするときに女性実績を積むことと、制度としてのサポートとどちらが先かということがよく言われますけれども、やはり両方が進んでいかないと制度だけでサポートしても駄目だし、実力を伴って女性が各々の場で実力を発揮するということも必要な条件じゃないかと思っております。

ただ、現状の問題としましては、同じ待遇ですから、同じ仕事をしてくださいというものが割と徹底されていますので、逆に女性にとって非常に負荷がかかっているのも事実です。

と言いますのは、同じように女性が男性の社会の中で仕事をしていく場合に家庭というものを持ったときに、どうしても女性のほうに負担がかかってきています。社会的に男女の役割がかなりはっきりしている日本社会では、家庭の仕事はあまり男性が手伝ってくれないのがまだ現状ですので、特に子供を育てながら仕事をつづけていく上では女性のほうに大きな負担がかかってきている。

ですから、これからの問題は女性がそこを本当に乗り越えていくか、今までの人たちは自力でやってきましたけども、たくさん入られた若い方たちがそこをどうやって乗り越えていくかということを人事としても、そのサポートというのを真剣に考えなくてはいけない時期だと思っております。

○花 田 どうもありがとうございました。

次に、常陽銀行の鬼沢様からお話を承ります。

○鬼 沢 ただ今御紹介いただきました常陽銀行の鬼沢でございます。

今日は、大体15分時間をいただいておりますので、実際に私どもの会社で活躍しておる女子4名の活躍ぶりをポイントにお話したいと思います。

その前に、今日は常陽銀行という銀行名を初めてお聞きになった方が多いかと思うんですけど、常陽銀行は茨城県の水戸に本店がある地方銀行でございます。銀行を紹介する前に茨城県の全国No.1を紹介したほうが御理解が一番得やすいかと思しまして、全国No.1のものを今から3つほど申し上げますのでそれで常陽銀行のイメージをたぐらせていただければと思います。

一つがメロンと豚でございます。メロンは果物のメロンですね。これは旭村、大洋村というのがありまして、太平洋沿岸でメロンが大分とれまして、これは全国No.1でございます。

それから豚の産地でございまして、トン数でいいますと全国No.1でございます。

それから二番目が広い土地でございます。可住地面積という、学術的な用語でいいますと住める土地が一番広いということです。

それから道路の総延長キロ数が全国No.1でございます。道路がかなり縦横に発達しておりまして、これはNo.1でございます。

それから三つ目が博士号の取得、これが意外だと思うんですけど全国でNo.1でご

ざいます。これは最近の筑波の研究学園施設とか、あるいは大手の日立製作所が地元にあることからだと思います。それから、東海村に原子力研究所がございますので、こちら辺の研究者の方がおられまして博士号を取る数が全国No.1ということだと思います。それと最後に常陽銀行が入ればということで考えております。

それから命名のいわれでございすけれども、昔茨城県は常陸と言いましてその常を取り、それから銀行自体を太陽のごとく光輝くということから、太陽の陽を取りまして常陽という銀行名にしたわけでございます。

4名の仕事ぶりを今から紹介するわけですが、その前にコース別の人事制度を2年ほど前から導入しまして、それが一応4名の現在の土台といえますか礎となっておりますのでコース別人事制度についてちょっと触れさせていただきます。

銀行は昔はワンパターンで商売ができておりまして、私が入った42年ころは定期預金といいますと利率は5.5%と決まっておったんですね。100万円預けると5万5,000円の利息がつきまして非課税が100万円の限度であったわけですが、100万円あずけると5万5,000円と利息はすぐ電卓も何もなくても計算できたわけです。しかし、今は自由金利とかなんとかローンとかいろいろございまして、これは通常のワンパターンの頭の回路ではできませんで、いろいろな知的サービスが従来以上に必要とされるようになってきております。

昔は「今日は」ということでお客様を訪問すれば、それで済んだものですが、最近では「今日は」だけでなく、いろんなファイナンシャル・アドバイザーと言いますか、経済的な知識をお客様に提供しなければ取引に結びつかなくなってきております。これは体力じゃなくて頭の力ですね、それが一つの要因として出てきて金融環境がだいぶ変化してきたということが一つあるかと思います。

それから、ずっと年齢別の人員構成を見ますと21世紀からぞっとするくらい若手の労働者が少なくなってくるわけですね。

そうしますと、これまで男子で今までやってきた仕事を女子に移行していく必要があるわけです。そういうことであれば、積極的に今から女性を教育訓練して銀行の一定の分野については、女子で全部できるというような対策を立てていこうと。これが二つ目の要因でございす。

それからもちろん三つ目は女子自体の就業意識の変化でございす。昔は大学出れば2、3年家で花嫁修行して結婚してしまうということが大部分だったわけですが、今は一旦は社会に出て自分で実際の社会で働いてみたいというような意識が大分多く

なっているように思います。

この3つの要因を背景として従来の制度じゃなくて新しいコース別の人事制度を導入したわけでございます。女子についてもその人が希望し、またこちらが能力もあると認めた場合には総合職として採用し、男子並の仕事を担当していくということでございます。

それで、もちろん教育訓練のほうも重要視しておりまして、総合職の女子につきましては男子と全く同じような教育訓練をやっております。

そのカリキュラムはきちんと決めております。入りましてから2年間は一定のローテーションでいろいろな係を経験することとなっております。

特に、最近では資金の運用が重要視されてきましたので、必ず融資係に一旦配属する運用をとっております。いわゆる総合職については同じ教育訓練の機会を与えるということでごやでございます。

また、一般職を選んだ女子につきましても、担当する分野の研修を十分に行います。その後、将来はいわゆる支店長代理といいますか役付管理者になる見通しを立ててもらいまして、自分が希望するような職種を選び、その研修カリキュラムを銀行がサポートするというような形で進めております。総合職と一般職につきましては教育のやり方を全然別個のものとし、二本立てで運用しております。これから御紹介する4名ですが、実は総合職が3名と一般職が1名という内訳でございます。

総合職の一人目ですが銀行もいろいろコンピューターを使って業務処理をしておりまして、その担当セクションとしてシステム部というのがございます。ここで銀行のいろんなコンピューター・システムのプログラムを作っているわけです。

このプログラマーとして頑張っている者がおりまして、昭和45年に地元の茨城大学を出ました後、数学科だったこともあり、プログラマーとして採用しました。

システム・エンジニアとして順調に成長してきましたが、今のところ常陽銀行で唯一の管理者といいますか、支店長代理クラスの職位を担当しておりまして若手のプログラマーを10名ほど預かっております。

将来うまくすればシステム開発部門で相当な所まで昇進できるのではないかと期待はしております。

それから二人目が国際部におりまして、彼女は東京外国語大学から入ったわけですが、現在は英検1級をとりまして、国際部の中枢の業務処理を担当しております。また、将来の勉強のため、6か月ほどアメリカとヨーロッパに留学をさせまして、帰っ

てきてから又一段と幅広く仕事に取り組んでもらっております。

国際部門の将来の柱の一人ということで考えております。

それからもう一人が人事部におりまして、彼女は明治大学を出ましてちょうど7年目でございます。彼女はいわゆる本部の企画をやりたいということで、人事部の企画を担当してきました。例えば機会均等の企画とかいろんな制度の改革を手がけてまいりました。最近ニューヨーク支店を開設しましたので、その就業規則の英文のほうを担当しました。彼女は英語の準1級の資格を持っているんですが、昨年の夏には2か月ほどアメリカ留学の経験をしてきました。将来は人事に限らず国際部門とかいろいろ総合的な企画もやらせていこうかなと思っております。

この3名がいわゆる総合職でございまして、もう一人が一般職でございます。最近セールスレディーとよく言われますけれど、私どもも去年から渉外担当の女子を発令しまして頑張ってもらっております。彼女は地元の生まれでございます。私ども地方の支店が結構多いございましてどちらかと言えば地方の支店では美人があまり好まれないようです。

美人はどうしてもお客様に抵抗を与えますからどちらかというと素朴な感じのお嬢さんのほうがお客様に安心感を与えて好まれるということなのかと思います。彼女は必ずしも美人ではないんですが気立てが優しくて大衆受けするような人柄でございまして、彼女が渉外に出ましたら、男子を全員負かしてしまったわけですね。実績が素晴らしかったのです。お客様のところへ行くと、もう、ああ来た、来たといってスイカ食べていきなさいとかすすめられたりしております。いろいろ雨の日も風の日も歩きますとお客様のほうがかえって気の毒がってくれまして、じゃあ来たのだから少しでも預けようかという具合で、かなり実績も高く、今全行的にブームをよんでおります。そういう話があるんであれば自分の店も女子を渉外に出してみようかということで、こちらのほうにいろいろ照会が続いております。これが渉外で頑張っている女子でございまして、彼女もゆくゆくは渉外のチーフぐらいになってもらえるかと楽しみにしております。

大体以上が4名の紹介なんですが今後この4名をどうするかにつきましては、ゆくゆくは本部の企画部門とかあるいは営業店の管理者になってもらいたいと思っております。わけですが、人事担当として楽しみでもあり、順調に育てていきたいと思っております。

次に、女子を活用するについての留意点と言いましょうか、私なりの感想ですが、お話ししたいと思います。

まず一つが観念とか形式とか制度とかでなくて実際にやるのが先決だと思います。

実は、昨年女子を二人アメリカへ留学させたわけですが、これは未だかつてなかったわけです。今は大学生で卒業の前に行くということは盛んになってきましたが、会社に入ってから行くということは、まして地方銀行の私どもではあり得なかったわけです。去年二人出しましてから女子の中でいろいろ話題になりまして私たちもやればいけるかもしれないということで、意識が大分盛りあがって来ました。理論よりもまず実践ということで、アメリカに派遣させました。それから渉外にもまず実績を作ろうということで形式とかにあまりとらわれずに実施したわけです。

それから、もう一つは女性の心理をよくつかむことが重要だということです。

これだけ女子が男子の分野に入ってきて活躍していくということは、女性の心理を十分に理解したうえで指導していくことが必要になってきていると思います。男の場合には吐き方でも指導の仕方も一つのパターンでよかったわけですね。

ところが、女性の場合はパターンが必要になります。吐き方にしても、指導の方法にしても男性とちがったちょっとしたことで傷つくというようなことがございますので、心理をよくつかんだ管理者でないとうまくいかないんじゃないかなと思っています。

経験的であります。どうも管理者となった場合には過度の愛妻家、それから過度の恐妻家、これはちょっとやっぱり危ない感じを受けております。適度な両方兼ね備えた管理者のほうが女性をうまくコントロールしているような気がします。

雑駁なお話ですが、以上が私どもの会社での女子の活用状況でございます。

○花 田 どうもありがとうございました。皆さん、時間をきちんと守っていただきまして時間通りに進行しておりますけれども、時間通りに進行し過ぎたためにおそらく言い残した部分、まだ言いたらない部分各々少しおありになるのではないかと思いますので、もしございましたら発表の順番通りに又少し補足的なコメント等をいただければと思いますが、いかがでございますか。

田口さん、ございますか。補足的な形で少しお話をされたい方いらっしゃいますか。挙手をしていただければ、よろしゅうございますか。

それでは、少しこの発表のパネリストの方々の中でディスカッションをしていきたいと思うんですが、何かパネリスト間同士で少し質問をといてもなかなか出てきにくいと思いますので、少し私のほうから皆様方に質問をさせていただきまして、さらに議論を深めていきたいと思うんです。

今まではどちらかというと現状の説明でございますね。制度の説明、現状こういっ

たような概要説明があったわけですが、こういったような現状を踏まえてもう少し将来的にどういうふうにくんだらうかというようなことに関してお話をお聞きしてみたいと思うんです。

フロアの方からもう少し具体的な細かい日常的なハウツウものというようなご質問もあるかと思いますが、それはもう少しこの後の時間帯で御質問を受けたいと思います。

発表の順で少し御質問をさせていただきたいんですが、まずNECの、私先ほどにはん電気と申し上げたんですけどにっぽん電気であればいけないところ失礼しました。

田口さんに少し御質問と思うんですが、日本電気さんの場合は、かなり職種別採用というか、職種という概念、観念がかなり女子社員の方に強いというようなお話を承りまして、ただ職種間で女子社員の方々の意識というのは、ずいぶん違うのではないかというお話も承ったわけです。

例えば人事関係、事務関係の方々の場合はどちらかというところ定着率も比較的悪い可能性もある。

ところがシステムの場合は技術関係ということで、どちらかというところ定着率が高い傾向がある、一つそれは組織の部門のいろいろ風土の問題だと思うんですが、一つの傾向としては人事の方が今度人事の課長になられる方がシステムのほうから来られたというお話だったと思うんですが、いわゆるシステムの中で非常に多くの女性がいて、ある意味で女子活用に積極的で勤続年数も長いというような風土をもっていられることが一般的に強いのではないかなと思うんですが、そういうときに職種間を超えるようなローテーションといったようなものをどれほど積極的にできるのだろうかと。例えば今度の場合、人事にシステムの方をわざわざ持ってこられたということで、すけれども、自分たちの職務にこだわりを持っているような方々をさらに今後、長期的に活用していく上には職務の拡大という意味でローテーションを積極的にしていかなければいけないと思うんですが、職種別、採用的な形で動いていけばいほど難しい問題も出てくる自己申告や何かでも、ほかの所へ行きたいようなことをどういうふうに吸い上げるか、おそらく他の企業に比べて日本電気さんの昭和56年以降の総合職の方の定着率はかなり高いというお話を聞いているんですけども、そういったような定着率の問題、定着率が高いが故に職域を拡大していかなければいけない、こちら辺今後どういうふうにお考えになっていらっしゃるか少しお話をいただければと思いますけれども。

○田 □ 花田先生からの御指摘は職種間のローテーションということだろうと思うんですが、

まず私どもの会社の基本的な認識でございますが、企業理念としてCアンドCということ掲げているわけでございます。

したがって、CアンドCというのはコンピューター・アンド・コミュニケーションと以前はコンピューターとコミュニケーション、デジタルとアナログはつながらないという常識があったのを、これを両方デジタル化しましていろんなシステムを、これはハードソフトを含めまして開発し、社会の、世界の発展に寄与しようということを言っているわけでございまして、そういう技術の分野では非常に通信なら通信あるいはコンピューターならコンピューターと、その一つだけにこだわらず両方が分かる技術者を育成しようと、そのように幅広い事業をやっていくんだと。

したがって、まず管理者はいろんな異分野の体験をさせようというふうにしております。

たまたまごく最近日経産業に私の後任の人事部長代理が工学博士だというような記事が載りまして、研究所でコンピューター・サイエンス部長というんでしょうか、コンピューター研究部長が人事部長代理になって今何をやっているかといったら採用をやっているわけなんで、まずそのほかの会社にはない事業そのものが幅広いんでほかの会社にはない異分野の体験ということをかなり掲げて人事そのものが行われているという面はございます。

だから、それを一般に若い技術者まで及ぼそうとは我々考えておりません。

要するに、技術の中でも技術の中核ハイテク技術を見極める技術者も必要であればCアンドCのつなぎの技術あるいは周辺技術といろんな役割分担があるわけですので、異文化の体験が会社にとっても本人の将来にとっても必要だと、貴重だと判断された層については異動経験を昇進条件にしております。

そういう背景がございますけれども、先ほど私が申し上げたのがちょっと意味合いが違ってどう言えいいんでしょうか、先ほど言ったことに尽きるんですけども、男性の場合、事務職掌ということになりますと非常に幅広いというんでしょうか、それこそ人事、勤労、営業、工場の生産管理どこでも配置をするという構えで採用し配置しているわけです。

あくまでも過去、それを男性だけで採用して配置していたのを女性まで、端的に言えば拡大したと総勢300人だとしますと数年前まで男子だけだったのを、ある年から250人男子で50人女性にしたと。そうすると、会社としては全く同じ期待をするんですが、という気がいたします。

その先は私見なのですが、先ほど例えば技術と事務の違いということを言いましたが、技術のほうは専門性というんでしょうか自分の思考を専門性がいかせると、ハイテクの領域なら領域をずうっと自分が希望すれば、その職場でやれると。だから問題がないのかなあという気も実はしているんです。

今日あるいは御批判を覚悟で申し上げているんですが、社内では私は非常に女性の味方でもっともっと活用処遇しようと言っているんですけども、本当にそうなんですよとおかしいんですが、要は会社がこれだけ覚悟して踏み切ったのに本当に女性がこたえてくれるだろうかという気持がないわけじゃありません。そういう意味です。

ですから、技術の領域では専門性を志向して、できれば私はこの領域で10年も20年も、それはすまされるんですが、どうも事務の領域でも男性に比べてかなりそれが強いと志向性が強い、ある面ではこだわりが強いという言い方をさしてもらったんです。

それは何だろうというのは、僕は本人たちだけの責任だけでないような気がするんです。社会一般この前、太田課長に申し上げて怒られたんですが、どうも労働省も女性には専門職を育成するようなどしか思えないところがありますねということを申し上げて怒られたことがあるんですが、それは何かと言いますと我々から見てて機会均等法と同時に残業問題も少し緩やかになりまして、あれはあくまでも女性の専門職だけじゃないかというふうな気がするんですね。

それから世間的に言われている職種別採用という言い方をされていますね。ですから、女性はこの男子と同じように中心の領域で採用し、処遇し活躍してもらいけれども、それは特定の専門領域なんだと。そういう意識がちょっと世の中に強いんじゃないか、本人たちが強いんじゃないかという気が最近しなくてもありません。というよりもしている面があります。そういう意味でございます。

○花 田 どうもありがとうございました。次にダイエーの川村さんに少しずつ御質問させていただきたいんですけども、先ほど今の残業の問題も出たんですけども、ダイエーの男子社員の中から逆差別ではないかといったようなお話が出たということで、かなり積極的に女子社員の登用、ラインマネージャーへの登用が進んできてアシスタントマネージャークラスで22.3パーセントというかたちで出てきているというお話だったんですが、一方女子社員の方の勤続年数が4、5年で止まっているというときに大きくいって2つの辞め方があると思うんですね。

一つは制度的にいろいろ整備されてないし、差別されているし、長くいてもしょうがないから結婚を機会に辞めていってしまうと、もう一つの生き方というのは仕事は

だんだん厳しくなってタフになってくる、残業も増えてくる、ナショナル社員になってしまったら管理職にもならなければいけない。

そうすると、今までのようにある意味で、ちょっと言葉は悪いんですが、腰掛け的なものの延長で長く勤められていたのがその責任を任されるという傾向が強くなってきたがために辞めざるを得ないような状況に追い込んでいくと、そういうようなケースも今後、その活性化が進めば進むほど出てくる可能性があるかと思うんですね。

そういったような面が、例えばそのナショナル社員の方N社員でしょうか、その間に出てきつつなるのか出てこないのか、それは危ぐにすぎないのか、その辺を少しお話をいただければと思います。

○川 村 はい、実は私どもが先ほど申しました限定勤務地制度というのを導入いたしましたのは、昭和58年でございます。

そのときに、労働組合と約束をいたしました。新しい制度で従業員も理解しにくいかもしれない、それでいったんN、P、Eというものを選択するにしても、そこで一生を決めてしまうのはかわいそうだから3年たったらもう1回みんなに再選択のチャンスを与えようと、こういう話がございます。

もちろん、再選択というのは他にもいくつかのルールがございまして年齢で申しますと、5歳きざみで選択のチャンスが巡ってくるような仕組みにはなっているんですけども、ともかく一番最初だから3年後の61年に全面的に再選択をさせようじゃないかと、こういう話がございまして、そこで実は全社員を対象に再選択をした結果、どうなったかということがございます。

そのときに、従来からN社員をとっている人というのはほとんどN社員、Pをとっている人はPということで、3年たってもほとんど変わらなかったというのが実情です。ただし一部変化がございました。

女性のN社員が減少傾向になってしまったということでございます。

これは一方では私どもがこのN社員という人たちに仕事そのものを、N社員の特有の仕事というものを、うまく作り出せなかったという面もあるかもしれません。

その結果、N社員にとって全国どこへ行かされるか分からない、それだったら、無理にNをとっておく必要がないというふうに思った面でNが減ったのかもしれません。

それからもう一つは私どもの、先ほど申しましたように5歳きざみで選択のチャンスが巡ってまいります。

ですから、もうちょっとすれば又選択の機会があるし、仕事に自信が持てるように

なったらNをとろうと当面の間はNじゃなくて現在の、要は住んでいる場所を保障してもらえらるPとかEのほうが得だというような意識があってNが減ったのかもしれない。

その辺の原因はよく分からないんですが、現実には女性のN社員が減ってしまったというようなことがございます。ただ減ったとは申しまして1パーセントぐらい減ったということなんですけれども、だんだん分かってくればもっと増えるんじゃないかと思ってた、そういう期待を裏切られた部分があったというのは、確かでございます。

もう一つ、実は入社段階で、あなたはN社員をとりますか、それともP社員をとりますかということで確認をしているわけなんですけれども、実は女性でN社員を最初から希望する方というのは非常に少のうございまして、今年の春入られた方で申しますと13人、先ほど申しました150人毎年大体大卒女子をとっているわけでございますが、N社員を最初から希望する方というのは13人しかいなかったというようなのが状況でございます。

ただ一方で、先日社内公募いたしました。ハードラインといいます、いわゆる家具だとかインテリアだとか、こういう分野なんですけれども、この分野のセクターといういわゆるマーチャン・ダイザーといいますか、商品作りをする人たちと一緒に女性の目で商品のセクションをしてもらおうということでセクターという分野を創設いたしました。

そして、この分野の社内公募をしたしましたところ、たくさんの方が応募してくれました。そして、その人たちに聞いてみますとやっぱり自分の仕事というものの広がりを感じて、自分たちは是非ともそのこういった分野をやってみたかったとそういうチャンスが巡ってくるのを実は待ってた。そして仕事も今まで店で商品を販売していたけれども、自信がついてきてそのチャンスが巡ってきたタイミングで、実は従来P社員だったのをN社員に変えてみました。ちょうどいいタイミングでこういう公募があったんで応募してきましたと、こういう女性も、実はたくさんいたわけですね。

ですから、仕事に自信が持てるようになってくると、従来、ある一定のエリアでP社員でいいと、あるいはE社員でいいというふうに思っていた女性たちもチャンスさえ与えられれば、全国どこへでも行ってもそういう仕事をしてみたいという人たちも出てくるということが結果としてよく分かったことなんです。

最近は総合職、一般職というような形で入社段階からある面では決めてしまうという側面も強いわけなんですけれども、私どもが経験している範囲で申しますと入社段階では女性の場合は、やはりなかなか自分の一生を私は総合職で、私どもで言えばN

社員なわけですが、N社員として入ってずっとN社員でやっていくんだという意志を強く持てる人というのは少ない。

これはやはりその次に巡ってくる結婚だとか、あるいは出産だとか育児だとかいうこと、あるいはその周囲の御両親だとかそういうことを考えるとなかなかそこから抜け出せないんですが、ある一定の期間、仕事を続けて、そして自信が持てるようになってくると、かなりそういうことに対しても抵抗なくチャレンジをしてくる女性がいるというようなことも現実として非常に分かったというようなことでございました。

○花 田 ありがとうございます。つぎに、小野様に御質問させていただきたいんですけれども、高島屋さんの場合は先ほど、日本電気さん、あるいはダイエーさんと違って、いわゆる総合職、あるいはナショナル社員といったような形で、特定の女子の方を別に管理運営されているというシステムは採られていらっしゃると思うんですね。ただ、高島屋さんのこういう大きい動きを見えますと、昭和27年からというふうにお話しになりましたけれども、制度的な保障をして、総合的な保障がある程度完備をしたら、今度は活性化の意味で運用面に入っていく。例えば、それは一時的にはプロジェクトチームだった、それが今度はまた制度的な面での更に充実化を図っていく、そうすると今度はまたそれは充実化した段階で、今度は具体的に更に活性化をさせるためのまた手法というか方法を編み出していく。その時に総合職、あるいはナショナル社員といったようなものをつくっていないような時に、こういったような方法で戦略として、ポリシーとして入っていくのか。例えば、もう一度プロジェクトチーム的なものに戻って、プロジェクトチームのもので活性化して、なおかつプロジェクトチームをただ単純にインフォーマルというような形ではなくて、むしろフォーマルな組織の制度の中で使っていくように運用されるのか、そこら辺を今後の問題としてどういう方向に行かれるのか、少しお教えいただければと思いますが。

○小 野 私どもの人事管理体系の基本がいくつかございますけれども、その一つに専門職制度がございまして、販売、営業、商品担当、技術、スタッフ、マネージャーの6つの専門職系列で運用しております。互換性はございますね。そのため男女問わず、また学歴も問わずでございますけれども、長期的な視点で、私どもが一般職といいますのは、非役付者と考えていただきたいと思います。その一般職レベルでいろんなキャリアを積んだあと、適性なり、あるいは本人の申告等を見ながらどの専門職系列に進むかを判断しているわけでございます。したがいまして、一般職レベルの中でどうキャリアステップを踏ませるかというのが私ども大きな問題だろうと思っております。一

つ、男女ということで申し上げますと、男性社員につきましてはそのキャリアステップがあるわけでございますね。しかも管理マネージャーもそれなりの経験なりステップを踏ませるという考えをもって部下の指導・管理をしておりますけれども、女性に対しては同じ管理がされているとは思っておりません。これは、私ども人事担当の責任でもありますし、現場の管理職の意識の問題でもあらうと思うわけです。とくに女子の一般職レベルにおける個別管理なり、キャリアステップなりをどうしていくのか、この辺の仕組みをもっと明確にしていかなければいけないというふうに思っているわけでございます。しかし、今後も今の管理体系でいいのかということは当然ございます。特に四大の女子の職種へのこだわりというのは非常に強うございますね。私どもは技術系を除きまして職種採用しておりませんので、一般職として入社し本人の能力の発揮度なり適性をみながらステップを踏んでいくということになるわけで、一方で5年で約半分が退社をすることを考えますとこうしたことにどう対応していくのか、今の管理体系を変えるのか、あるいは雇用体系で対応するのかなどが大きな課題だろうと思っております。

○花 田 ありがとうございます。順番に来ているんですけど、今度は日本IBMの西嶋さんに少し御質問させていただきたいんですが、IBMさんの場合は、ある意味で制度的にもそれからその運用面でも女子の活用がかなり進んでいらっしゃるというお話だったと思うのです。ただ一つ気になるのは、ここ4、5年に入社した社員が、確か全社員の40%ぐらいになっているということは、体質的にも意識的にもかなり新しい芽が出てくる可能性、あるいはもう現実に出てきている可能性があるのではないのでしょうか。ここいら辺をイコール・エンプロイメント・オポチュニティー・コーディネーターという立場で少し御経験を教えていただきたいのですが、一昔前に日本IBMに入った方々は、ある意味で外資系企業のイメージで入ってきた方が非常に多いと思うのです。例えば、今よく新聞紙上を賑わしているのは、大卒の女子の方が外資系に流れる。優秀な方であればあるほど外資系に流れる。それは、外資系のほうが女子を積極的に活用してくれるという意識が非常に強いからと、そういうことがございます。ですから一昔前にその中でも最先端だったのが恐らく日本IBMだと思うのです。ですからその当時、10年前、12、3年前に入った方々はキャリア志向も強かったし、積極的に仕事をやっていこうという方々がかなり多かった。ですから定着率も高いし、仕事に対してはそれなりの意識も強かったと思うのです。ところが恐らく最近入ってこられる方は、日本IBMを外資系ととらえるよりは、むしろ一般の日本の企業として来る方が随分多

いんじゃないかと思うのですね。まあ一般の日本の企業といたらちょっと言い過ぎかもしれないのですけれども。そうすると、女子の方の意識の中にも、昔のいわゆる使命感に燃えたといったら大げさかもしれないのですけれども、いわゆる今外資系にどんどん入っているような方々とは非常に違った方々が入ってきて、そうするとその女子の間での意識に少し何か、こうギャップというのでしょうか、前とは違った感じが出てきている、そういう可能性はないかどうかということを少しお聞きしたいのですけれども。

○西 嶋 確かに今おっしゃいましたように、昔はまだ大卒の女性に他の企業がまだ門戸を開いてなかったということもございまして、優秀な女性が大分入ってきており、それと制度的には男女全く同じだということで仕事をずっと続けたいという人が入社してきたということも事実だと思います。ですけれども、定着率がその頃に比べて今どうかといいますと、逆にその頃は社会的にまだまだ女性は家庭に入るという風潮がもっと強い時代でしたから、定着率から見ますと、やはり最近の若い方たちのほうがいいですね。ただ一つの問題は、非常に大勢の方が入られているということで、すごく意識の高い方たちと、そうでない方たちと二通りいるということも事実だと思うのです。人事が制度としてサポートしなくてはいけない、このままでは辞めていく方も多くなるのではないかというふうに思っている理由は、やはり若い方たちはあまり無理してまで仕事と家庭を両立する努力をそんなにしないんじゃないかということです。一つには選択肢が広がったということだと思うのですが、私どもの会社を辞めたとしても、また育児期間中仕事を離れても、自分に技術を持っていれば、自分でしっかりしたものを持っていれば、まだ他でもチャンスがあるということです。その辺が以前と今の大きな違いじゃないかなと思うのです。ですから辞めないような方向に是非もっていかないと、選択肢が広がった分だけ、また辞めて再度他でチャレンジしようかなという気持ちの方も多くいると思いますので、人事としてはよりよい会社にしていかなくてはいけないと思っています。

○花 田 どうもありがとうございました。

今度は常陽銀行の鬼沢様に一つお聞きしたいのですが、これは私も素人なもので勝手なことを言うてしまうのですけれども、銀行というイメージは女子社員の活用からみれば、完全に二つに大別されるんじゃないかと思うのですね。一つは銀行に入って、一般的に銀行は給与が高い、そして地方銀行の場合ですと、他の地方の地場産業よりも恐らく給与もお高いのではないかと、そうするとある意味で結婚するまでは銀行に勤

めて、銀行のステータスである意味でまあ飯を食ってといったらちょっとおかしいのですけれども、銀行の中にいて適当な方を見付けて辞められると。それからもう一つ銀行は男子社員にしても、あるいは総合職といったようなところに関しては非常に締め付けが厳しいというか、ノルマが厳しくてタフであると。そうすると女子社員でしかも総合職で銀行に入るといのは、やはりかなり覚悟がいるのではないかと、一般職であれば非常に総合職との格差が随分出てくるのではないかと、そういうような時に、じゃあ総合職と一般職を設けられていて、総合職の社員で女子の方をお採りになる時に、どういうふうな観点で、着眼点で、女子の方を採用されて、あるいは逆にどういうような方が積極的に自分は最初から総合職として入ってこれようかとされているのか、そこいら辺を少しお話をさせていただければと思うのですが。

○鬼 沢 実際に私どもの会社で総合職を採りましたのは2年ほど前からでして、まだ合計で10名でございます。総合職の女子がどういう気持ちで入ってくるのか、あるいは私もどういう観点で総合職の女子を総合職として採るのかという御質問だと思うのですが、最近の入社試験の点数100人採りますと、上のベスト10の内の半分は女子なのです、学力自体はもう男子と女子はほとんど差がないのですね。男子の方が逆に大学時代にいろんなことをやってきて、成績のいわゆる優良可の数とか、あるいは英語の試験とか、いわゆるペーパー段階ではもうはるかに女子のほうがいい人が集まると、これは現実問題として言えると思うのです。もちろんペーパーテストの良い人だけで銀行が成り立つものではありませんから、ペーパーテストの他にいろんな適性検査とか、あるいは個別の面接を通して観るわけです。ただ優秀な女子については高校時代とか大学時代を通じて、男子と一切差別されていない生活を送ってきているのが事実でして、逆に一般職としてというとうとうどうしてという感じになってしまうのですね。ですから、総合職として私は常陽銀行のこういうセクションでやってみたいとか、国際部なら国際部でやってみたいとか、あるいは融資をやりたいとかいう人が現実には毎年毎年確実に増えてきているのは事実なのです。そういうことで学力の他に意欲面でも、かなり女子の意識の変化というのは、茨城のほうでも目立ってきているというのがあります。ですから確保はできるというふうに私は考えております。

○花 田 どうもありがとうございました。

これで質問を一顧させていただいたのですけれども、少しフロアーにマイクを戻しまして、フロアーのほうから何か御質問等をいただければ、私たちのほうで御回答できるもの、あるいは御質問に対して何かコメントができる部分があるかと思います。

どのような質問でも結構でございますので、お手をお挙げください。そうしたらマイクが近くまで参りますのでよろしくお願いしたいと思います。御質問のある方、どうぞお願いいたします。どうもこういう場面で一番最初の質問をするのはなかなか難しいのですが、いかがでございますか。どのようなものでも結構なのですが。

それでしたら、もう少し質問をお考えいただいて、その間に少しこちらのほうでいろいろとディスカッション等を深めていきたいと思うのですが、高島屋の小野さんのお話の中で一つ私が興味をもったのは、一般職の中でのキャリアのステップ作りがこれからは重要になるのではないかというお話だったと思うのです。そしてどうも私たちの視点というのは、例えば総合職をどうするか、あるいはナショナル社員をどうするかというような方向に目が向きがちで、いわゆる一般職あるいは事務補助職、こちらのほうのキャリアステップ作りはどうも遅れがちだということがあるのではないかなと思うのですが、そこの辺りをその総合職を採っていらっしゃる企業あるいはナショナル社員制度を採っていらっしゃるような企業はどのようにお考えになっていらっしゃるか、もしお話をいただければというふうに思いますが、いかがでしょうか。田口さん、いかがでしょうか。

- 田 口 先ほどらい申し上げているのですが、私どもの会社では仕事級制度というのを採っております。仕事級制度というのは、まず職種があるわけですね。そして我々ですと、ずっと若いころは人事勤務職と言われていたのですが、そういう職種の中でどういうレベルの仕事をするかによってA、B、Cと、そして一般の最高位がCと、それを卒業しますと主任という最初の職位に就くと、基本的にはこういう処遇をしております。そして人事勤務の中にも事務補助的な領域として一般事務職というのがございます。したがって事務の職場では全職場にそのメインという言い方を我々はしているのですが、メインの職種と一般事務職があると、厳密に言えばこういう二本立ての運用をしているわけでございます。そして仕事級を採っておいて、なおかつその職種間の異動というのは非常にこう頻繁にやる会社でございます。そもそもその技能職、分かりやすく言いますと中学を出て工場の技能職として十何歳で日本電気に入って、その後頑張って技術の職場で最終的には事業部長になったという話がざらじゃないくらいの職種間の異動が非常に頻繁な会社でございます。したがって、その一般職と総合職ということになれば、メイン職と一般事務職の関係になるわけです。人事で言いますと人事勤務職と一般事務職と。要は、だいたい学歴相当で、一般事務職というのは、現状は短大卒の学歴の人です。ですから短大を卒業して日本電気に入ってこられて一般

事務職になれますと、そして結果において何年たっても一般事務職の人もいれば、途中で人事勤労職、メイン職のほうに職種転換される方もかなりの率でおられます。したがってこれが俗にいう一般職から総合職への登用だとすると、うちの場合は仕事級の中でそれは十分行われているという意識に立っております。

○花 田 この問題に関していかがでございましょうか、例えばIBMさんですと、一般事務職、総合職という区別なく採用されていらっしゃると思うのですが、そうはいっても当然補助業務的な方も大量にいらっしゃるし、そういうような方々の逆に定着率、勤続年数あるいはそういう方々に対してのキャリア管理、個別管理、これはどういうふうになっていらっしゃるのでしょうか。

○西 嶋 全く差はなく同じように扱っているということです。例えば秘書で入りまして、キャリアカウンセリングを毎年やりますので、女性の場合でももちろんやらなくてはならないので、そこで例えばシステムエンジニアになりたいという希望を出したとします。それで所属長も彼女ならできるだろうという判断をした場合、要請があれば人事のほうで個別に適性検査を実施し、そこをクリアすれば、所属長の推薦でシステムエンジニアのほうの道を歩むということも可能なのです。ですから職種によっても決められているということではなく、かなり個人個人別々のキャリアといいますか、秘書の人は秘書で入ったら、ずうっと秘書でいなきゃいけないというは一切ありません。個人の能力や適性、生活環境に応じたキャリアプランを進めておりますので、逆の場合もあります。システムエンジニアで入られて、どうしてもシステムエンジニアの仕事と家庭の両立ができなくて、事務的な仕事に移られるという方も出てきております。それは個々のケースで対応しているということなのです。

○花 田 そうすると日本電気さんにしてもIBMさんにしても、ある意味でその硬直化傾向を助ける意味で、人事の制度として、例えばその流動化を図るような仕組み作りをこうもっていらっしゃる、そういったようなところで、例えば一般職から総合職への転換も可能になってくるだろうし、その職種間の転換も利いてくると、まあ流動性をもたせるような人事のソフト作りがひとつ問題であるというふうにお聞きして理解したのですが、例えばダイエーさん辺りは、この辺はどういうふうに行っているのでしょうか。

○川 村 私どもの場合は毎年大体女性が四大卒、短大卒、それから高卒を含めると、年間で1,300人ぐらい採用しているわけですね。その中でN社員としてお入りになった方が、今年の春は13名だったと思いますから、1%しかいないということになります。

ところが全体では5%ほどの女性がN社員になっているということでございますから、あとからN社員になる人たちがいるというふうに解釈できるわけですね。そういう意味でいうと、そのN社員については遠慮会釈なく、つまり男性と全く同じようにやらしてもらえますよといってやっているわけなのですけれども、一方でその60%のE社員という女性がいらっしやると、つまりE社員といえますのは自宅から通える範囲で仕事をしていこうと、そして販売のエキスパートを目指すんだというような方たちが60%いらっしやるということですね。そしてその人たちは金輪際E社員のままということではなくて、途中から変更もありえるのですが、しかしながら現時点ではE社員として頑張っているという人たちなわけです。そしてその人たちが大体いわゆる都市部では4、5年のサイクルで大体結婚だとかなんだとかいうことを含めてお辞めになってしまうというのが現実だということなのです。ですからN社員はともかくとして、女性のE社員の人たち、入社してから大体4、5年というタームで仕事をなさる方たち、この人たちにある達成感なり、あるいは企業としての収穫、刈り取りといえますか、あるまじった仕事をしていただくために、我々はどういうプログラムを組んでいくのかというようなことをかなり意識をしているのも事実でございます。ですからN社員の人たちに対する仕事のさせ方、与え方、あるいは、育成の仕方というのを一方で考えると同時に、その早い時期に仕事を教え、そして先ほど申しましたショップマスターだとか、アシスタントマネージャーだとかいうようなポジションに早く就いてもらって、そして新入社員あるいはパートタイマーの人たちを指導育成、そういう仕事に早く就いてもらえる、そういう短期育成型の育成プログラムといえますか、そういったものを作って運営をしていると。あるいはできるだけそういう部分も強化していこうというふうな努力をしているというところでございます。

○花 田 ありがとうございます。その一般職の中でのキャリアのステップ作りということで、こちらで少しお話をしているのですけれども、また少しフロアーに戻しまして何か質問等がございましたら。

○質問者1 各社で女性社員を育てようとしていらっしやるお気持ちを伺って、とてもうれしい感じを持ちました。そこで私の考えでは、女性はやはり結婚、まあ男性も結婚するわけなのですけれども、女性は結婚しますと子供を生まなきゃならないということがございます。そして子供を生んだときの対策、あるいは病人が出たときの対策というようなものを、会社がやはり優遇してくださると、女性は長くその会社にいつくのではないかと考えているわけです。そこで各社に育児休暇があるかどうか、それが有給か

無給かその一点と、もう一つは、長い病気は別ですが、家族のちょっとした病気なんかの時に、男性にも女性にも病気休暇を取らせていらっしゃるかどうか、それが有給か無給か、ちょっとお伺いしたいのですけれども、よろしくお願いします。

○花 田 今の御質問は育児休暇が存在するかどうか、有給か無給か、病気休暇とこの問題が出たのですけれども、各社ということですので常陽銀行さんのほうからお願いします。

○鬼 沢 私どもは産前6週間、産後は8週間、14週間の有給の休暇がございます。それから家族が病気とかなんかの場合には、年間20日の有給が繰越し1年間ありますので、多い人で40日あるわけですから、その有給の範囲内で休んで対応してもらっているということでございます。

○西 嶋 私どもでも産前が7週間、産後8週間の育児の有給休暇がございます。その後育児休業制度というのは満1歳になるまで、これは本人のお申し出によるものですが、これは無給でございます。ただし満1歳になるのを最長限度として休職期間を選択するというをやっております。それから看護休暇ですが、特別に看護休暇としては設けておりません。ただし休職制度の中に、その他の休職ということで個人のいろいろな都合で、例えばご家族の看護やなにかで長引く場合には個々のケースによって所属長から申請が出され、場合場合に応じて休職を認めるということは実施しております。ただし、特別に、看護休暇という名前ではございません。

○小 野 出産休暇につきましては無給でございます。ただし健康保険組合等から、確か80%と記憶しておりますけれども、別途支給が行われております。それから育児休職につきましては1歳までということで無給でございます。

○川 村 私どもは育児休職、看護休職という制度はこの春からスタートさせました。育児休職も看護休職も男性でも女性でもいいということにしております。男性から出てくるかというのは分かりません。そして一応1歳の誕生日までということにしております。まあ男性を認めるかどうかということは大分内部でも議論をしたのでございますけれども、出産直後に奥様が亡くなられたとか、あるいは最近離婚も随分多うございますので、男やもめというケースもあるだろうということで、男性女性共に育児休職を認めようというふうにいたしております。看護休職のほうも1年間という限度つきでございますが、認めるということにいたしました。ただし育児休職も看護休職も無給でございます。

○田 口 日本電気でございますが、先ほどの高島屋さんとはほとんど同じですけれども、産前7週間、産後8週間、無給です。そして健康保険組合で8割だと思いますけれども支

給されます。それから先ほどらいおっしゃっている育児休職制度ですが、そういう面では休職制度じゃないと我々は思っているの、今後作りたいと思っています。それから看護休暇というのは久しぶりに聞いた名前ですが、社内でも人事や労務ではこの10年ほど使っていない言葉でして、確かに昔はそういう制度がありましたけれども、先ほどどなたかがおっしゃいましたが、現状はその他の解釈をかなり広範に拡大解釈をして、本人たちに有利なような適応をしているというのが率直なところでございます。

○花 田 ありがとうございます。更に御質問をお受けしたいのですけれども、いかがでございますか、はい、どうぞ。

○質問者2 共働きが大体増えていますし、これからも増えてくると思います。それに対応した転勤のシステムというのは、現在はどの辺まで考えられていらっしゃるのでしょうか。あるいはそれがまだないけれども準備中だとしたら、どのようなものかをそれぞれについて伺いたいのですが。

○花 田 共働きの場合の転勤制度というのは片方ですか、どういうことなのですか。

○質問者2 共働きを念頭においているというより、女子なら女子だけ、男子なら男子だけの転勤という感じで、結婚してもずっと仕事をもって続けていく女の人、まあ男の人はそれが前提になっていますが、その場合に転勤という問題がきけられないことがあると思うのです。

○花 田 これはダイエーさんにお聞きいたしましょうか。

○川 村 私どもはその転勤という問題を真正面から見据えて、限定勤務地制度というものを導入したということでございます。男性でも女性でもN社員であれば全国どこにでも行くし、E社員であれば自宅から通う範囲とこういうことでございます。そこで共働きのケースでございますが、男性女性共に、要はN社員は全国どこにでも行くという場合、要は夫婦という感覚を私どもはもう捨てようと、あくまでも個人として将来管理職を目指す方々だということでございますので、その二人ともがN社員の場合は全く無視をして、それぞれがそれぞれで異動になっていくという仕組みにしております。ただ現実にはそれに印鑑を押す場合には、かなりの戸惑いといえますか、ためらいがあるのは事実でございまして、そう多いわけではございません。もう一つ、男性がNで女性がEというケースがございまして。これは女性があえて自宅から通える範囲を選んでいるケースですね。これは別の意思表示が含まれておりまして、男性が転居を伴う異動があった場合には、女性はくっついて行きますという意思表示だとかいうふうに解釈をするといえますか、そういうルールにしております。ですから男性がNで

女性がEの場合は、男性に異動をかけた場合には必ず女性も一緒に異動をする、そして同じ家から通えるようする、こういう仕組みにしております。

○花 田 他の質問を更にお受けしたいと思います、いかがでございましょうか。

○質問者2 今の質問を他の会社にもお願いしたいのですが。

○花 田 それではその他の方お願いします。

○鬼 沢 常陽銀行でございます。私どもは総合職と一般職と分けておりまして、総合職の女子は幸か不幸かまだ全部独身でございましてその心配はありません。そして一般職の女子は自宅から通える範囲内の店に転勤するということで、これは相手が銀行員の場合と他の会社、あるいは農家の方とあるのですが、当銀行員の男子と一般職の女子が結婚する場合は大体女の方が辞めるのが多く、家庭に専念して御主人を支えていくというのが一般職の女子の場合には大部分かと思えます。それから他の企業の方と結婚した場合には、御主人が転勤する場合があるわけですね、その場合には自己都合と銀行都合ということに分けてやっておりまして、一般職の方が自己都合によってこの地区に異動をさせて欲しいということは聞きません。また銀行都合で行う場合には、本人の意思とうまくマッチングした場合には一定の地域への異動はあります。これは銀行があくまでもその地域で人が足りないから異動するという名目でやっておりまして、本人が希望するから異動させて欲しいというのは聞かないようにしております。ですから確かに人の余剰状況で転勤できるできないという状況が出てくるのですけれど、実際にあまり問題になっている例は今までにはございません。

○花 田 あと、田口さんお願いします。

○田 口 こうだとばしっと説明しづらいのですが、いろんなこうマトリックス的な規定になっておりまして、先ほどらい話がありますメイン職と一般職で大きく違います。メイン職の女性については甘いと言われるくらいで、一般的にですよ。ですから先ほどらい話がありましたけれども、メインの職種の女性が社外の人と結婚をして転居すると、会社は転勤命令を発します。数年前まではそんなプライベートな理由で、あるいは他社につき合う必要はないという判断をしていたのですが、ただ、それもマトリックスになっていまして、一定レベル以上の貢献と、将来にわたってそういうことが期待できる人については、回数を書いてないところがみそでございまして、そうはいっても2年おきに毎回というわけにはいかないと思いますが、かなり面倒みようというふうに思っております。それから社内結婚の男性に転勤命令を発したらどうするかというのは、表づらと本音とがありまして、結果的にはほとんど面倒をみているという

のが実態でございます。

○花 田 どうもありがとうございました。時間もそろそろ来ているのですけれども、もう一つ質問がございましたらお受けしたいと思います。

○質問者3 一つお伺いしたいのですが、皆さん方今日いろいろお話を伺えた方のお立場では大変女性の雇用についても御理解がありますし、知識も豊富ですし、それから具体的にいろんなサポートをしていこうというお立場から言っている部分がかなりあるだろうというふうに事実上思うのですよ。それで私も実は皆さん方と同じような立場のものなのですが、非常に現実問題として難しいのは、大多数の企業では管理職は男性ですよ。実際に銀行さんと言われておりましたが、総合職の女性をどう育てていくのかということ、一般の管理職にどう皆さん方が指導されておるのか、それから総合職じゃなくて一般職の女性ですね。そしていくつかの会社では職種の転換も含めまして、意欲があればそれを引き立てるような立場で臨むという制度を採っておられるようですから、その方たちを管理職としてどのように指導していくのかと、それを皆さん方はどういうふうにされているのか、それをお聞きしたいのですが、それは全部じゃなくても結構でございます。

○花 田 時間のことはかり言って申し訳ないのですけれども、今の御質問の中で、総合職を現場の管理者にどういうふうに管理運営してもらうか、あるいは女性の管理職者をどうやって育てていくか、これに関して現場にどういうふうにアプローチしていくか、こういう御質問だったと思うのです。それでは鬼沢様、恐らく銀行で非常に管理職として保守的で、まあそういう地方の風土もあってという中で、恐らく人事としてはかなり御苦労されていらっしゃると思うのですが、この点いかがでございますか。

○鬼 沢 さくばらんな話ですね、すばらしい女性が出てくるのが一番いいですね。例えば、長島が33年にデビューしてプロ野球が変わったようにですね、茨城県でそれだけの人がボーンと常陽銀行に入ってきてくれて、自他共に許すような総合職の人が入って活躍してくれるのが一番いいのです。しかし、まあ現実にはそうは言っても今のところまだ、それだけの自他共に許す人がおりませんので、いわゆるこちらで、配属した上司に、総合職とはこういうことなのですよということで十分に説明しまして、一つ一つ細かいことを連絡とり合いながら、孵化させていくということが実態でございます。ですから大変やはり頭の痛い問題ではあります。

○花 田 この問題に関しまして、高島屋の小野さんいかがですか。

○小 野 女子の活用につきまして一番大事なものは、やはり私は経営の姿勢そのものだろうと

思っております。それが管理職の意識にもかかわってまいりと思います。経営として女性をどう位置づけているのがまず出発点で、それをどう人事方針として具体的に落とし込みをしていくかというのが二番目だと思います。私どもも過去男性中心の管理の状況ではありましたけれども、申し上げたような意図的な策も講じ、意識は変わってきております。しかし、残念ながらまだ我々スタッフと現場の管理職とのギャップは埋めきっていないと思っております。決め手になるものはございませんけれども、社内風土をかえるということも考え合わせて、やはり制度仕組みを作ることが非常に大事であり、また感性ですとか、男性にはない使い手発想とか、本当の意味で女性の能力をもっと管理職に知らしめ、女性をきちっと管理できる管理者がいい評価を受ける実態作りも必要ではないかと思っております。

○花 田 ありがとうございます。なかなか難しい問題で、統一的な回答も出にくいと思うのですが、そろそろ時間も来ておりますので各パネリストの方々から総合的に最終的にコメントを一つづついただいきたいと思っておりますので、田口さんのほうからよろしく願いいたします。

○田 口 こういう場で少し恰好いいこと言わなきゃならないんでという意識のもとに言ってきた面もあるのですが、先ほどいろいろな方がおっしゃっておりますけれども、本当は難しいことだと思っております。例えて言えば、いろんな問題があるでしょうけれども、同和問題と同じく行きつくところは人権問題なのかなと、そういう心境になる時もあります。ただ、もう一つは、そうは言っても日本の会社というのは大多数が、決まるまではあがあ言いますけれども、トップが決めたらそれに従うというところもあるんじゃないかなとかいろんなことを考えているのですけれども、ただ先ほど私が申し上げた技術の領域と事務の領域というのはまるっきり違うんだらうと。技術というのは部門としてほとんどが男性で、しかも男性がやってきたところに女性が入ってきて仕事をやっていると。一方、事務のほうというのは部門としては男女同じような人数がいて、男性だけが中心になって仕事をしていて、女性は補助的だったと。そこにその中心になる女性が入ってきたとかですね、そしてしかも技術のほうは端から見ると専門性が見えると、事務のほうはなかなか見づらいつと。ですからそういう意味で本当に女性の処遇が均等だというのは、それぞれの会社いろんな部門がありますけれども、私はやはりメーカーにとっては、本社スタッフでどう今後活用処遇をしていくのか、それが勝負じゃなかろうかと思っております。そしていろんな障害がありますけれども、やはり会社のほうで決めたんだと、それからそれに伴う教宣活動ばかり

ではなくて、何かの形の上でいろんなことを作っていく必要があるなというふうに思っています。適切な例かどうか知りませんが、今、日本電気の本社で今年初めて夏休みを10日間とることになりました。昨年までもとれとれということは言っておいたのですが、本社では3割ぐらいしかとっておりませんでした。今年からは違うんだと、10連休をとるんだという掛け声のもとに、まず会長、副会長、社長が、いつからいつまで休むというのを決めて、これを職場に通知では流せませんが、ずうっと浸透させていきました。そうすると今のところ、本社勤務者7,000人の内95%が10日間休んでくれるという感触を得ております。だから、そのように一つはそれぞれの推進部門がもうちょっと知恵を出し合って、これは会社が本気だよというのと、やはりそれをやっていかなきゃ自分の部門が取り残されるなというふうないろんな仕掛けづくりをやっていくことも必要なんじゃないかと、それが全てを包含しているとは思いませんけれど、一面かもしれませんが、知恵を出し合いながらいろんな仕掛けづくりをしながら、将来やはり女性を活用しないと会社が行きづまるというのは、やはりそれぞれの会社では人事だとか、労務だとか、それをやっている人たちが一番の専門家であるはずですから、その専門家であるはずの経営陣と我々がそう思っているのだからということで、自信を持って、先ほど申し上げたようなことをやっていく必要があるんじゃないかというふうな気がいたします。

○花 田 川村さんお願いします。

○川 村 私どもの場合は女性の活用ということについては先ほどお話をしたとおりでございますけれども、特に最近の女性に関して思うのですけれども、大学時代まで、小学校以降ずっと男女平等といいますか、差がない育ち方をし、そして社会に入って初めて現実といいますか、男女差というものがある世界としてあるんだということを、やはり当社でも非常に入ってくる人たちが感じるようですね。そういった問題が今後どう変化をしていくのかというのは非常に難しいわけですが、それはいろんな面で社会環境なり、そういったものが変化していかない限りは、あるいは日本の家族に関するものの考え方だとか、そういったものが変化しない限りはなかなか難しいのではないかというのをつくづく感じているところであります。現実には女性が入ってまいりまして、例えば下積みの仕事というものをなかなか我慢してくれないと、男性の場合はやはりロングレンジで下積みというのも当然一つのステップとしてあるものだというふうに考える傾向が強いわけですが、女性の場合はややもすると、早く中身のあるといいますか、自分の納得のできる仕事をさせてほしいと、こんな仕事

をいつまでもやってられないと、こういうような感覚が強いのも事実でございます。これは私の偏見かもしれませんが、そういう傾向があるような気がいたします。そしてそういう形で職業意識もはっきり持って入っていただけるのですが、残念ながらやはり大半の方がお辞めになってしまうのも現実であるということで、女性の活用という視点から考えた時に、人事マンとして常に苦悩と申しますか、悩んでいますのは、やはりいくら優秀でも大卒社員、例えば300人採る中で半分の150人までがN社員の女性でいいとは言い切れないと。それだけ女性にかけてしまうと、会社の将来を危うくしてしまうというようなのが現実だというふうに思っております。ですからその辺のところが見えるようになるまでは、やはり男女ということを使い分けていかざるを得ないのが現実だというふうに思っています。ただ非常に最近景気がいいと、そうして人不足という状況が現実のものとして出てきて、大卒の男子の有効求人倍率が今年は3.5倍を超えるんじゃないかと言われていたという状況の中で、女性にとっては非常にいいチャンスが巡ってきているんじゃないかと。ですからこういう景気がもう少ししばらく続けば、本当の意味で男女格差のない社会が否応なしにできていくんじゃないかなということで期待をしております。ただ現実は今申し上げましたようなところでございます。

○花 田 小野様、お願いします。

○小 野 女性の活用というのを考えていく場合に、先程ちょっと触れましたけれども、やはり企業としてあるいは経営として、人事政策として、どう明確にその考え方を打ち出すかというのがまず大前提だろうというふうに思っております。それを受けながらいかに制度的な整備をしていくか、そして実際面での運用をどうしていくか。これが一番難しい部分でございますけれども、そんな流れで取り組まないといけないのではないかと思います。それと今日あまり議論がありませんでしたけれども、やはり女性の側の問題というのも大きいと思うわけでございまして、女性のニーズに企業のシステムとしてどう応えるかということもありましょうし、あるいはいったん入った人の労働意識を高めていくことも考えていかなければならないと思っております。

○花 田 西嶋さん、お願いします。

○西 嶋 唯一の女性なのでもっともっといろいろ言わなくてはいけないのではないかとはいえるのですが、一つは先ほど御質問にあった、女性をどうやって育てていくかという話の中で、私どもがこうしてほしくないと思うのは、女性を一塊に見てほしくないという事です。女性でも個々によってかなり違います。意欲も違うし、能力も違う

し、環境も違う。だからどうしても個人であるよりも先に女性であると見られがちなのは、本当の意味での人材活用の妨げとなる事も多いと思うのです。やはり個人の能力、それから女性が仕事をしている以上に、その人がやっているんだというところを、女性というベールを除いて見ていただくというのが一番最初だと思うのです。そしてやはり意欲の高い人ほど甘えは望んでいませんから、きちんと仕事を与えて、その仕事の面白さというものを早く分らせるということが必要だと思います。そうすると、育児だとかそういったことの問題にぶつかった時でも、面白味をつかんでいればどうにか乗り越えていこうとする気持ちが出てくる。そこに達するまでに、つまり面白味が分かるまでに、いろんな問題にぶつかる挫折して辞めてしまう、結局長期的な計画が立てられずにいるというところがあると思うので、女性と見る前に、個人の能力に応じた仕事の与え方をしていただき、それで面白さを早く分らせるということがとても大切なのではないかなと思うのです。それで私先ほど鬼沢さんのほうから、女性をどう使うかという時に、女性の気持ちをつかむということを言われていましたけれども、これと逆に我々女性が男性の管理者の気持ちをつかむということが大切だと思うのです。企業が何を求めているのか、企業が女性をどう考えているのか、そういうことをつかむことによって、上の方たちへの対処の仕方というのがまた違ってくると思います。それが多分女性の意識の問題というところにつながっていくと思うのですけれども、今、若い方たちは男女の差なく育っています。学生時代まではほとんど差がありません。ただ企業の中に入ってきて、歴然と差がある事に気付く。別にそれは差別ということではなくて、今までその長い経緯として、日本のビジネス社会が男性中心で考えられていたということですから、それに対してどうやって我々が適応するかということも我々が考えていかなくてはいけない問題であって、若い方たちにもそこを早くつかむということも一つ必要なんじゃないかなと思います。それから一つ私見ですけれども、先ほどらい、日本電気さんが「技術系はいいんだけど、事務系はなかなか……」というお話がありましたが、当社でもたしかに技術系の女性のほうが、例えばライン管理職になった時にも技術的にしっかりしたバックグラウンドを持っていれば、男性の部下にとっても、認めざるを得ない部分があるので非常にうまくいく、別に問題なくやっているというケースが多く見られます。事務系の場合にはそれが見えなくてというのと、もう一つは、本当に個人的な意見ですけど、男性側が、「女性じゃできないんだよな、いろいろあって」と言いながら守っている部分があるのではないかなという感じがします。余計なことを申し上げましたけれど、

以上です。

○花 田 鬼沢さん、お願いします。

○鬼 沢 私ども株式会社である以上は、生産性の向上というのが一番重要な問題なわけです。

そのためには能力や適性に見合った仕事を与えていくというのが一番大切だと思うのです。弱い男子よりは強い女子に難しい仕事をやらせようと、これは当然の理屈だと思うのです。それから女子の活用を図っていく上でのポイントは、一つはやはりトップから明確な方針を出してもらうこと、これがないと水戸黄門の葵の御紋が出ないわけですね。トップが言っているぞということで真剣に取り組んでいるという姿勢を十分に徹底することが可能になるわけです。それから二つめは、女子の活用適性分野をどんどん工夫をしていって、いろんな切り口から開拓する必要があると思います。従来の端末のオペレーションだとか、あるいは受付嬢だとか、そういう仕事だけではなくて、もうちょっと別な切り口から新しい女子の適性分野というのを開拓していかないと、うまくはめ込みができないというのがあると思うのです。その辺は今後の研究課題にしたいと思っております。

○花 田 ありがとうございます。いろいろ各社各様のお話をいただきまして、それからまたいろいろな問題に関して多面的にお話をいただいたわけですが、この問題に関して総合的な取りまとめというのはとてもできないと思うのですが、今回こちらに来られている方々は、どちらかというと人事労務担当の方が多いと思いますので、これはむしろ最後に私のお願いというような形で、ひとつコメントをさせていただきたいと思うのです。要するにこの問題になりますと常に現実とそれから理想の間を揺れ動くというような動きがあると思うのです。現実には大卒の女性の方は一般には3.7年で辞めてしまうし、短大卒業は4.1年、高卒は6.0年、これが平均でございます。そういう現実に対して理想としては男女同一の機会を提供してということがあるわけですが、その機会均等法以前の問題でしたらば、これは理想とそれから現実との間という形での揺れだと思うのです。でも一旦これができてしましまして、法制化されてということになりますと、やはり一つ企業の社会的責任は私はあると思うのです。現実としてこれを受け入れ、その機会均等といったようなものを一つしっかりとベースに定めた人事の施策を運用していかなければいけないと、そしてこれはマクロに見ますと、どこか必ず特定の企業がきっちりとした仕組みづくりを行って、それをやっていく。そうすると、そこに当然優秀な女性は集まっていくと。企業の活力という面から考えますと、やはり均等法の施行以後に関して、しかもそれは3年、4年、

5年という形で現実的に具体的な実績を上げ始めてきますと、その企業の中で企業間格差がたくさん出てくると思うのです。そうするとやはり積極的にこの問題に関して動いている企業をある意味でモデルとして積極的な活用を図れると、これは現実対理想ということではなくて、現実対社会的責任という形の間での揺れ動きだともうのです。一般的に人事の方々は、どちらかというと保守的だということが言われています。こちらにおられる方々を前にしてこういうことを申し上げてしまうのはなんなんですけれども、その現実を守るがための制度づくりに狂奔する、あるいは制度仕組枠を作った段階で、その枠をむしろ骨抜きにしようような運用の仕組みづくりを行っていくと、これは長期的に見たらやはりいけないし、しかし実際にはかなり多くの企業がやはりこちらの方向に動いてしまっていると思うのです。しかし企業の活性化といったようなものを考えた場合に、そういう後ろ向きな方向というものはもはや許されないと考えます。本当の意味の女性社員の活用活性化というものを考えた時は、その企業の社会的責任をむしろ守っていく、果たしていく、個々の管理者にそれを強く要求していくというような強い立場を、人事部門が積極的に果たしていかなければいけない時期に来ているのではないかというふうに考える次第でございます。

これをもちまして私どものパネルディスカッションを終わりとさせていただきたいと思えます。どうもありがとうございました。

- 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、本当にありがとうございました。私としてもそれぞれのお話、非常に参考になると同時に、意識の面でも非常に啓発をされたというような気がいたします。また、会場の皆様方も非常に長時間にわたり御協力をいただきましてありがとうございました。それでは講師の先生方にはこれで御退席をしていただきますけれども、もう一度盛大な拍手をお願いいたします。

3 閉会あいさつ

労働省婦人局婦人政策課長 太田 芳枝

どうも皆様本日このように多数お集まりいただきまして、非常に長時間御熱心にお聞きくださいましたことを心よりお礼を申し上げたいと思います。

男女雇用機会均等法ができて3年有余が経ちました。制度上の均等は本当に進んできたと思います。私ども、これからその制度上の均等をいかに事実上の均等にしていくかということを努力をしていかなければいけない時期であるというふうに心から思っておりますが、これはその価値観とか意識とかに関わる部分が非常に多いものですから、単に法律を作るとか、制度をつくるとかということでは解決できない問題が非常に多くございます。もう皆様方の毎日の不断的な努力を私どもは期待する以外にないわけですが、ただ、女性たちの意識は非常に多様でございますので、会社側が期待をしても多分ひょっとしたら裏切られる場合もままあるのではないかと思います。是非その辺、例えば1、2の例で裏切られても女はという形ではなくて、誰々さんだから、ちょっとこちらの目がなかったんだなというような思いを、今の時期女性たちに寄せていただければ、女性たちの力は男性と私は全く劣らないと思っております。それで先ほど花田先生の例にもありましたけれども、優秀な女性たちが多分多く集まってくる、その成功例を作っていただければ良い後輩たちがまたたくさん出てくるという良い循環になっていくと私は信じておりますので、是非是非今日の皆様方の会社で、そういう良い循環を作っていただきますれば私ども男女雇用機会均等法をまもり育てていかなければいけない身といたしましても非常に幸いですので、この席を借りまして是非お願いを申し上げたいと思うわけでございます。

それから最後になりましたけれども、本日はお忙しいところを長時間来ていただきました講師の先生方にお礼を申し上げまして、私の閉会の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。