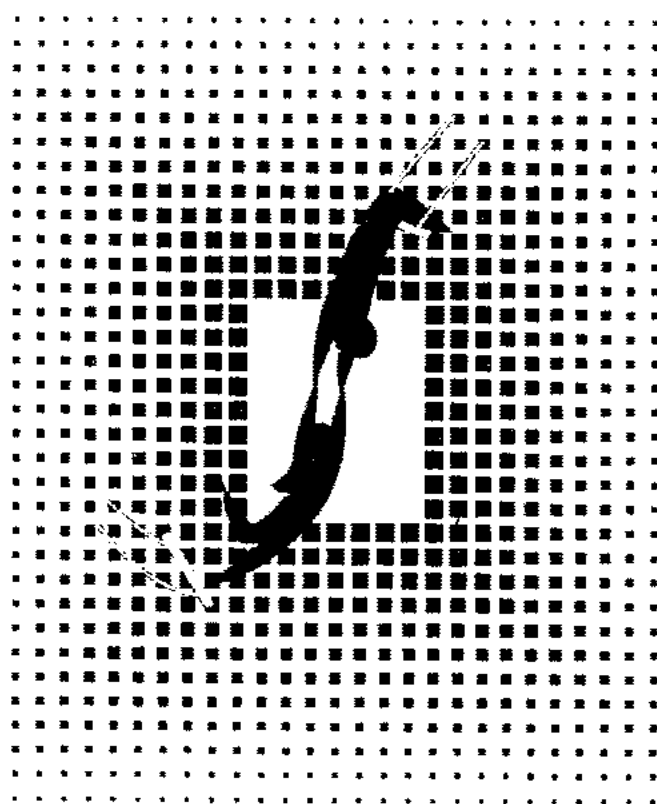


第 6 回

男女雇用機会均等推進全国会議録

〈平成 3 年 6 月 28 日〉

ナイス キャッチ！ 私の意欲 会社の期待



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6回に当たる平成3年度は、雇用の分野における男女の均等取扱いを一層定着させるとともに、企業における女子の積極的活用の促進を目的に「ナイス　キャッチ！　私の意欲　会社の期待」をテーマとして「第6回男女雇用機会均等推進全国会議」を開催し、基調講演及びシンポジウムを行いました。同会議には、約400名の方々が熱心に参加されました。

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

平成3年11月

労働省婦人局

目 次

I 第6回男女雇用機会均等推進全国会議の概要	1
II 開会あいさつ	3
III 基 調 講 演	5
IV シンポジウム	17
V 閉会あいさつ	44

I 第6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 ナイス キャッチ！ 私の意欲 会社の期待
- 3 主 催 労働省
- 4 協 賛 財女性職業財団
- 5 日 時 平成3年6月28日（金）13：30～16：30
- 6 会 場 中央合同庁舎第5号館講堂
（東京都千代田区霞が関1-2-2）
- 7 内 容
 - (1) 開会あいさつ 労働大臣 小里 貞利
 - (2) 基 調 講 演 「企業における女性の活用の重要性」
法 政 大 学 教 授 小 池 和 男
 - (3) シンポジウム テーマ 「企業における女性の活用－現状と課題－」
司 会 大阪府立大学助教授 富田 安信
日本生命保険(株)勤労課長 柳 原 誠
日本電気(株)人事課長 内 海 房子
(株)長谷工コーポレーション
人材開発部長 田 上 満 男
 - (4) 閉会あいさつ 労働省 婦 人 局 長 高 橋 棚太郎

(基調講演講師及びシンポジウム講師のプロフィール)

- 小 池 和 男 昭和30年東京大学教養学部卒業。同大学院経済学研究科卒。名古屋大学教授、京都大学教授、同経済研究所長を経て、現在法政大学経営学部教授。著書『人間形成の国際比較』(共編) 東洋経済新報社 他。
- 富 田 安 信 昭和51年大阪大学経済学部卒業。現在大阪府立大学経済学部助教授。著書『職場のキャリアウーマン』(共編) 東洋経済新報社 他。
- 柳 原 誠 昭和52年日本生命保険㈱入社。
平成3年4月より人事部勤務課長。人事制度・要員・組合関係を担当。
- 内 海 房 子 昭和46年日本電気㈱入社。
平成元年より人事課長。女子社員の採用、配属、育成を担当。
- 田 上 満 男 昭和47年鈴長谷川工務店入社。
平成2年より人材開発部長。

Ⅱ 開 会 あ い さ つ

労働大臣

小 里 貞 利

労働大臣の小里貞利でございます。本日は、第6回男女雇用機会均等推進全国会議を、このようにたくさんの皆様にお集まりをいただきまして、開催できましたことを主催者として心からお礼申し上げる次第でございます。

昭和60年6月1日に男女雇用機会均等法の交付が行われまして、翌年の昭和61年度より施行になったわけでございます。今日、全国各地よりお集まりの企業の人事担当者、それぞれの関係機関、団体の皆様方には、この足掛け6年間、男女雇用機会均等法の趣旨に沿った女子の雇い管理のために多大なる御協力を賜っております。

今日の我が国日本の限りない経済発展を背景にいたしまして、就労の現場は著しい変化を遂げつつあります。その特徴はいくつかありますが、何と申しましても、女性の職場進出は、実に顕著なものがございます。今日の雇用者のうちおよそ40%、約1,800万人の女性の皆様方に貴重な役割を果たしていただいている状況でございます。言葉を換えていいますと、経済大国日本の産業の要諦は、およそ4割は女性の皆様に担っていただいていると、かく申さなければならぬ次第でございます。

21世紀にかけまして、これからますます産業は高度化、経済活動はグローバル化し、このような経済社会の構造変化に伴い、職業意識は多様化しつつあります。

このような観点から見てまいりますと、女性の皆様方が、能力を充分に発揮することのできる社会システムを構築していくことは、我が国のこれからの経済発展に必要な不可欠なものになっており、そのことを私どもは心して行かなければならないと思う次第でございます。

先の通常国会におきましては、私ども労働省といたしまして、新しい制度の創設、法律の改正、新しい法律の制定をいたしました。例えば、中小企業の人材育成対策、あるいは雇用環境整備地域の新設、対応措置を講じました。また、女性が働きやすい環境整備の一環として育児休業法もいろいろ御審議いただき、法制化を図ることができた次第です。この育児休業法は、ある意味では不十分なところもありますが、充実した制度としてこれからは成長させていかねばならないと、私どもは考えているところでございます。

これを機会にますます職場における男女の機会均等、そしてそれ以上に、むしろ女性の皆様

が産業社会を支えていく主軸になっていただきますように、私どもは念願申し上げているところでございます。

この全国会議においては、講演、シンポジウムあるいは皆様方の意見交換なども予定されているようでございますが、実りの多い第6回の会議となりますよう、皆様方の御協賛をお願い申し上げまして、ご挨拶にかえさせていただきます。

Ⅲ 基 調 講 演

「企業における女性の活用の重要性」

法政大学教授 小 池 和 男

大体こういう話は言い訳から始めるのが通例でありまして、私も通例に背かないように、これは心からの言い訳でありまして、私は女性労働の専門研究者ではないのでございます。にもかかわらずなぜ出てきたかと言いますと、私は大阪の初代機会均等調停委員でございまして、何にも知らないで引き受けたところ、友人に「大阪は大変だぞ」と脅かされました。幸か不幸か調停は1件もございまして、そういうご縁がございましてここに伺いました。

したがって、今日の私の話も、女性労働そのものよりも、男性にも共通する面を申し上げたいということでもあります。強調したいのは、高い質の労働能力の形成と活用ということでもあります。つまり高い技能を持った人を、男性であれ女性であれ、まず女性の場合に特にいろいろ困難がありますから、その高い技能を持った労働能力の持ち主をいかに育て、そしてどう活用していくかという話であります。よく労働力不足ということが言われます。その場合に人手が足りないという話は、皆さんは耳にタコができるぐらいご存じでしょうから言いませんが、今日は企業の人事担当の方のお集まりと伺いましたので、主としてその点から申します。多少の法則性はありまして、労働力不足になればなるほど、質の高い、技能の高い人を雇用するほうが割安になります。これからかなり中長期にわたって労働力不足が続くときに、技能の高い、ホワイトカラーであれブルーカラーであれ、男性であれ女性であれ、そういう人を育て雇用することが非常に重要になります。

また、そういう人手不足環境の中で、良い供給を得るためには、仕事の魅力というのが決定的でございまして、仕事の権限だとか仕事のやり方が、非常に重要でございまして、そういう仕事でないと、なかなか良い供給がないということになります。そういう意味で、私はこの質ということを強調したいのです。

あらかじめ私が申し上げたいことを、さらに続けて申し上げておきます。第1に、かなり継続して長期に勤め続けるような、つまりキャリアを形成するような、タイプなり、グループを築き上げていくためには、どういうことが必要であろうかと。今日ご出席の皆様は、その方面のプロでいらっしゃるから、私が言うまでもないことでございますが、私が気が付いておりますことを1、2申し上げてご参考に供したいと思っております。

はっきり言いますと私は、「昇格テスト方式」というものを、案外重視したほうがいい。欠点も多いのだけれども、案外これは均等法の前からずっと行われていた方式でございまして、それを割と活用したほうがいいのではないかと。

2番目に、当然継続して働き続ける道だけではなくて、いろいろな多様な道がございます。継続もその中にありまして、例えば正規の常勤の人が、途中でパートになり、そしてまた常勤になる道もありますし、あるいは一旦労働市場からリタイアされて、また戻られてパートになり、それも常勤のパートとなっていく方もございます。そういうことも含めまして、様々な対応の道の中で、高い技能を形成していくためには、どういう点が大事かという話を申し上げます。

私の個人的な感想として、日本が、女性労働力の活用でもうどうしようもないぐらい遅れているとは、全然思っておりませんので、その点だけちょっと付け加えておきます。

現在ほどの数字を取りましても、アメリカ、西ヨーロッパに比ばまして、日本の女性労働力率は低いわけです。特に管理職の割合が非常に低いのでございます。しかしながら、1970年ぐらいまでは、農村部を別にしまして、都市だけを取りましても、日本の女性の働く割合は、恐らく先進国中最も、とは言いませんが、最も高いグループの1つであったことは確かでございます。一番良い物差しは、私は女性のスポーツの強さともいつも思っております。私は外国で仕事をすることが多い関係上、様々の国の人から、いろいろ指摘されるわけです。1970年代前半に、この女性問題でいろいろ指摘されましたが、そのとき私が言ったデータはこれでございます。70年代の前半まで、日本の女子の、例えばオリンピック、ワールドカップ等のスポーツでの実績は、恐らく世界トップレベルでございまして、ソ連と並んでトップだったと思います。そこから急速に落ちてきまして、いまや三流国に近いのでございますが。

1970年代の初期までは、女性で一番普及しているスポーツは、バスケットボールとバレーボール、どちらもアメリカ製でございますが、アメリカのバスケットボールあるいはバレーボールチームのナショナルチームは、恐らく日本のナショナルチームにダブルスコアで負けていたと思います。今は逆です。それではアメリカのバスケットは弱かったかということ、とんでもない。1カレッジチームがオールジャパンをダブルスコアで勝っていた、そういう時代でした。私が最初それを思いましたのは、ウィスコンシンに行っていたときです。高校生が日本の甲子園大会の様にバスケットボールの大会をするときに、アメリカの高校のトーナメントが男子チームしかないのです。それが急速に変わってきたのです。つまり私が申し上げたいことは、西ヨーロッパ、アメリカは、ここ15年ぐらいの間に急速に日本に追いつき、追い越したのだということとでございまして、追いつき、追い越せば、それぞれにおもしろい点があります。ですから、

いたずらに絶望的だとか、あるいは遅れているという意識を、私は必ずしも持っていないのでございます。

それでは本題に入ります。「高い技能とは何であるか」を最初に申し上げます。それを妨げている女性労働特有の議論として、「統計的差別の議論」というのがございますので、その私の解釈を申しまして、そこどの点を変えていけばいいか、現実どこをチェックしていけばいいかを申し上げて、そして継続するキャリアの発展の条件を探りたいと思います。

まず、質の高い労働能力、すなわち技能とは何か。私はそれを勝手に「知的技能」と申します。それはどういうことかと言いますと、これは男性、女性を問わず、ホワイトカラー、ブルーカラーを問わず、要するに「簡単にマニュアル化しにくいものに対するノウハウ」というふうに思います。つまり変化と異常、異常とは普段の繰り返しのものではない何か、例えば不良が起きるとか、トラブルが起きるとか、そういうことへの対処でございます。その変化というのはいろいろありますが、いま例として、生産職場の一番技能が一見いらんかに見える量産職場を採ります。そうしますと、もう繰り返し作業ばかりで何の技能もいらんかに見えるのですが、少なくとも2、3時間ぐらい続けて見ておきますと、案外変化が起きます。同じ量産の組立てラインに、細かく見れば数十種類の製品が流されます。製品がちょっと違ったぐらいでは余り気にしなくてもいいのですが、それでも少しでも違いますと、それに応じてジグ（jig<物を押える道具、工具、削ったりするバイトのようなもの>）を取り替えなくてはなりません。上手な人が取り替えると、あとに余り不良品が出ません。下手な人が取り替えると、時間が掛かるだけでなく、あとに不良品がたくさん出たりします。そうすると、そういうジグ、工具を上手に取り替えるノウハウ、それが優れた技能ということになります。例えば人の構成も変化します。欠勤する人がいます。だれかその穴埋めをしなくてはなりません。いろいろなポストを上手に穴埋めする人がいれば、その人は優れたノウハウを持っているということになりますし、あるいは4月に新入の人がたくさん来ます。その人達に教えるノウハウを持つというのは、これは優れた変化への対応です。

もっと大事なのは、問題が起こったときの対処でして、例えば不良が起きます。一番大事なのは、不良品が絶えず繰り返し起きないように、原因を推理して直すことです。もしその推理能力が低ければ、機械は絶えず不良品を生産し続けます。もし推理能力が高ければ、一度で直せるわけです。能率の差はすさまじいものです。同じ機械を使っておりましたが、私の見る限りでは数倍違います。1割、2割などではないのです。それは基本的に今申し上げた非常に高いノウハウの有無でございます。不良品を直すノウハウが余りない場合は、機械は絶えず不良品を作り続けています。機械を止めれば生産はストップです。ノウハウが高いと一度で直せる

わけです。そういうノウハウは何か、実はかなり知的なもので、機械の構造だとか生産の仕組みというものを知っていることです。機械のどこかがおかしいから不良が出るわけですから、かなり機械の構造とか生産の流れを知ることです。そのためには、その生産の流れの比較的広い部分を、5年、10年、15年かけて経験したほうが身に付きやすいのです。そうでないといけないということはないのですが、断然そのほうが身に付けやすいわけです。したがって、そういう技能を身に付けるためには、長く勤めることが重要なのでございます。そしてこの長く勤めるということが、今までの女性労働の場合には当然、どこの国もそうでございますが、やはり問題なのです。そこで、その問題について、どういうふうにしたらいいかということ、申し上げたいと思います。ただ、今申し上げたやや幅広いことを、どの仕事もするというふうには考えないでください。あくまでも関連の深い範囲内でやや幅広くてございまして、関係のない職場へ行くのもありますが、それは技能形成には必ずしもプラスではありません、一から始めなくてはいいませんから。

もう1つ、労働力不足になりますと、先ほど言いましたように、技能の高い人を雇用し活用するほうが割安だと言いました。その点をもう少し敷衍して申します。まず現在の労働力不足がどの程度の見通しかについては、労働省の数字がたくさん出ております。私は労働省の予測する供給よりも、もう少しきついと思っております。労働力不足の頼みの綱は、60歳台の高年者と、女性の方、この2つが頼みの綱ということになっておりますが、私は高年者のほうは、それほど頼みにならないと思っています。なぜか。それは高年者の方が頼りがいがいいのではなくて、日本の女子も男子も、高年者の働く割合、所得ある仕事に就いている割合は、先進国中もう既に抜群に高いのでして、それが急速に落ちているのです。落ちているのもどの国も共通なのですが、せいぜいなし得るのは、急速な低下を少し、下げ止まりは無理ですから、低下傾向を緩めるぐらいしかできないであろうと思っております。労働省の予測や、いろいろな官庁の予測は、それは案外、横ばいになるように計算している場合が多いようでございますが、どうもそうはいかないだろうというふうに思っております。そういう意味で、実は女性に、マクロとしては頼る割合が極めて高くなります。しかも女性の場合は、現在のところ、1970年まではそうではございませんでしたが、現在のところ日本の所得ある仕事に就く割合は、やはり先進国の中ではやや低いほうでございますから、余裕があるかに思われるわけです。

そこで一般に労働力不足になりますと、これは男性、女性だけでなく、技能が高い、低い、あるいは大きな企業と小さな企業の差が、と言ってもいいのですが、どういう労働者グループでも、賃金の高いほうの人たちが、相対的に少し賃金が低くなりまして、賃金の低い人たちのほうがどんどん上がっていくのです。もっと究極にいくと、逆転する可能性もないわけではあ

りません。それはアダム・スミスの言った法則でございまして、少し快適な仕事、少し権限がある仕事のほうが、その他の条件が一定なら、むしろその分だけ賃金の下がるというふうになってきます。そうはなりませんが、それに近くなります。つまりだんだん縮まってくるわけです。そういう意味で最初に申し上げたように、非常に技能の高い方を育て上げ、それを活用することが、恐らく最も重要になってくるであろう。むしろ技能のない方を活用するのは、大変割高で損になるであろうということを申し上げておきます。

それでは一体、そういう方を育てるためには、比較的長く勤めてもらわなくてははいけません。長く勤めるためには、実はなかなか女性の労働の場合には、日本だけではなくて、どこの国もやや困った条件があると言われております。つまり、今いわゆる経済学の中で、男性と女性の雇用の面、労働の面での差別の説明については、今一番力があるのは「統計的差別の理論」と言います。私は、それが比較的確かな理論だと思いますので、それを説明いたします。

元来その理論は、男性と女性の差別を説明するためにつくられた理論ではないのです。白人と黒人のための差別を説明する理論としてつくられました。1964年にそういう法律が出来まして、普通法律は出来ても大体無視されるものですが、そのときはベトナム戦争の最中で、大勢の人たちが訴訟を応援しまして、黒人たちを応援して、差別反対の判決が続々と出てまいりました。それが次第に女性と男性の間に移ってきます。

「統計的差別の理論」というのは、1972年のフェルプスの2本ぐらいの論文が基でございまして、それを私なりに単純化しますと、恐らく3つの条件で、例えば男性と女性の間を説明しようとしています。

第1の条件は、男性グループと女性グループは平均してみると、男性のほうが断然勤続年数が長い。これは統計的に明白であるということ。どこの国でもこれはかなり確かなことです。

2番目は、女性の中にも長く勤めるであろう人ももちろんいるし、早く辞める人もいる。男性の中にもいます。しかし、それを初めに見分けるために、一人一人、この人が長く勤めるか、この人が早く辞めるかということを、初めに見分けるコストは非常に高い。つまりなかなか見分けにくい。つまり個人のことにに関する情報は、なかなか見分けにくい。それが第2条件です。

第3条件は、すべての職場ではなくて、OJT、つまり実務経験で、技能を身に付ける、しかもかなり長い実務経験で、5年、10年以上の長い実務経験で、技能を身に付けるような職場には当てはまる。この3つの条件です。

この3つの条件は、このフェルプスが考えた以上に、この議論に賛成する人、反対する人、様々ですが、大体この議論にカーッとなって反対する人が多いのです。この中にもいっちゃると思いますが、賛成、反対にかかわらず、この議論の3つの条件というのは、案外に一般的

に広く存在するのです。第1条件と第3条件は特にそうです。

第1条件というのは、平均して女性の勤続年数は、男性よりはっきりと短い。これはある意味で、出産と子育てがある以上自然のこととございまして、この条件を免れるためには、大体私の見ます限り、途上国の、大体上層・中層階級が一番免れやすい。それ以外はなかなか難しいのです。つまりこれも免れるためには、要するに子育てを代わって手伝ってくれる方の供給が必要であり、これは途上国でないとなかなか無理です。

2番目に、その子育ての方の供給があったとしても、その方の賃金の支払いが割と安い。つまり学歴別賃金格差が極めて大きい場合、この2条件があるときに、これは成立します。したがって、非常に簡単に考えてみると、途上国の中層・上層の場合には、これはかなり当てはまります。

私はタイのある大学の教員として、働いたことがございます。タイの大学というのは学生は半分以上は女性ですし、事務職員もそうなのです。課長さんが2人いたら半分女性です。そういうとき私は断然女性のほうの課長さんに頼みます。男性の課長さんに頼むと、仕事がなかなかうまく出来ないのです。頼んだことが確かに出来るかどうか分からないのです。ところが女性に頼みますと、これはバツと出来るのです。非常に実力差が明白でございましたが、それが出来るためには、タイは今言った2条件がまだ存在しているのです。しかし、タイも、もうそろそろお手伝いさんの供給はだんだんなくなると思います。それから、日本に比べれば、まだ非常に学歴格差がありますが、それもだんだん縮まってくるでしょう。

第3条件というのは、実は私はいろいろな国の職場を歩き回って、職場の人の仕事ぶりを見て、そこの職長さんの話を聞くというスタイルでいろいろ勉強してきました。そうしますと、皆様がお読みになる本とはけた違いに、アメリカの職場も、タイの職場も、マレーシアの職場も、インドネシアの職場も、驚くほど実務経験中心なのです。そうしますと第3条件は割とあるのです。そうしますと、大事なことは、この第2条件にいかにチャレンジするかなのです。その条件をうまくチャレンジすると、これは非常に有能な女性を活用できるということになります。

そこで私が申し上げたいことは、これは実は、ここにいらっしゃる、これからのシンポジウムの司会をなさる富田さんのほうが、はるかに詳しいのでございますが、富田さんのお仕事の結果などをお借りして言えば、語弊があったらご勘弁いただきたい、日本でいえばスーパーに見習うということです。

今から30年ぐらい前に、私がやはり今の法政大学に勤めておりました時に、そのころ私の受け持った学生のかなりがスーパーに就職しました。つまりその頃スーパーは、男の学生を一生

懸命集めようとはしますが、なかなか望みどおりの学生が十分集まらないわけです。そうしますと、どういうことになるかという、そのころ女性のほうが断然アプティチュードが高い、適性の高い人がスーパーに集まります。つまり、これも語弊があるかもしれませんが、あえて怒られることを承知で言いますと、一流商社、一流銀行のように、かつては男子の学生だけで比較的適性の高そうなのが簡単に集められるような産業、会社の方は苦勞がない。しかし、今は違いますが、昔のスーパーはそうではなかった。だからどうするかというと雇用してみる。そうしていろいろみますと、断然女性のほうがレベルが高いですから、何とか女性に残ってもらいたいと、一生懸命スーパーは努力をしました。均等法がないことです。どういうことをやるのか。もちろんそのころの女性の方は、初めからずうっと勤めようという方もいらっしゃいましたが、そうでない人も結構いるわけです。今は管理職の方に伺うと、最初から長く勤めるつもりでいたわけではないという方が結構おられます。初めはちょっとしばらく勤めて、そして友だちと同じように辞めようかという話です。だけどそのうち仕事が面白くなって、よく言われる良い上司に恵まれてということもございしますが、長く勤めることになった方が多いわけです。子育てというのは非常に重要なことですし、魅力あることだと思いますから、それに対抗するものとしたら、これはもう良い仕事しかないのです。なるべく良い仕事に就けるわけですが、しかし全員が就けるわけにはいきません。それをどうするか。そこで主としてスーパー系統の、あるいはデパートもそうでございますが、採っていたのが、皆様ご承知の「昇格テスト方式」と私が名付けるものでございます。これは女性のためではなくて、男性も女性も両方を対象とするものでございます。これはケースによって違いますが、例えば入って3年目とか、5年目とか、8、9年目ぐらい、大体2、3回ぐらい、節目、節目に社内の昇格テストを受けるという制度でございます。この「昇格テスト方式」は私から言わせますと、恐らく先ほど言いました、第2条件をうまく乗り越える最も優れた方法の1つであったのではないかというふうに思われます。これはどういう点が良いかと言いますと、まず、これもちょっと語弊があるかもしれませんが、少なくともある程度勤めるかどうかを中長期的に、決して20年とか10年とかではなくて、ここ3、4年はお互いに確認することだと思うのです。それはお互いに保証するというものではありません。しかし、ある日暗黙のうちに、中期的には勤め続けるということを示す良い機会でございます。そして、その機会を利用するときは自分の意思でやります。つまり「昇格テスト」というテストを受けるか受けないか、受験準備を自らするわけでございますから、自分の意思ではっきりと受けるということを示す。つまり本人の意思が基準でございます。

さらに、時期がよいのです。なぜか。これをいわれる今はやりの総合職、一般職と比べます

と、どうも時期の点が非常によろしいように思うのです。つまり総合職、一般職は後で乗り換えの試験もございますが、一般的には入社の際にどちらかを志望するということでございます。しかし入社の際というのは、まず給料は分かっておりまして、仕事の内容は分かりません。第一自分がどこに配属されるかも分からないのです。つまり仕事に関する情報が非常に乏しいときに選択しなくてははいけない。

それから仕事だけではなくて、実際に、結婚は大したことではないかもしれませんが、子どもを育てるときのいろいろな状況がございます。それもその場になってみないと、なかなか分からないわけですが、学校を卒業して入社の際に、そういうことはまずよほどでないと分からないわけです。

ところが、この「昇格テスト方式」ですと、入社の際ではなくて、仮に3年、5年、8、9年、あるいは10年でもいいのですが、それぐらいでございますと、そろそろ子供を持ってどうしようかなと思うようなときに、あるいは多少そういう事情が分かって、あるいは働いてその職場の仕事がある程度分かって、そういうときに自分の意思で受験する、あるいははしないということを決めていくことになります。

もう一つ、更にこれがいいと思うのは、「昇格テスト」というのは、すべてがどうか分かりませんが、多くの場合に、社内報なりに受かった場合は広告されます。つまり皆さんに知らされます。そうしますと、会社側は受かった方をすぐかどうか別として、ある期間内には何か昇格なり昇進させなくてははいけないのです。私はそれを「明示性」、「公然性」と言っております。

そこで、もう一つ普通の昇格の場合、日本で一番普通の、いや、よその国でも最も普通のやり方、つまり「査定制度」と比べるとどういうプラスの点があるかということのみてみます。どこの国もホワイトカラー職場は査定なのです。直接仕事をする上長が査定いたしますが、査定の結果はオープンには必ずしもなりません。少なくとも当人に知らせることはあっても、社内にオープンにはしません。しなければ、一体査定が良かったから彼は、あるいは彼女は、どこに昇進するか、あるいはしないかについて、はっきりと企業側は迫られるということはありません。非常に査定は良かったのだけれども、今回は見送るかでも可能なわけです。そういう意味で、査定には「明示性」、「公然性」という点が欠けているわけです。

今申し上げたことは、つまり「昇格テスト方式」の場合であれば、少なくとも中期にある程度お互いに、これは暗黙の契約というのですが、文章には書かないけれども、まあまあ勤め続ける確率が極めて高いということを行動で示す。それに応じてその方のキャリアを用意していくということになります。

では、良いことづくめかと、そうではありません。やはり「昇格テスト」にもまずい点もご

ざいまして、これはもう仕様がありません。どういう点がまずいか。それがまずいために「昇格テスト方式」をやめたスーパーもあるのです。どういう点が悪いか。それは試験という制度を採ると、どうしても実際の仕事ぶりから外れるということです。試験勉強のための試験勉強になりまして、試験がはっきり点数で出るような、そういう試験問題をつくればつくるほど、実際の仕事ぶりから外れてまいります。そういう点で査定の方が良いことは良いのです。査定というのは直接の上長、その仕事をよく知り、その人の仕事ぶりをよく知っている人が点をつけるわけですから、そういう意味では非常に良い情報なわけです。それに比べますと、これはやはり損です。

では、どうしたらいいのか。実際問題としては、「昇格テスト」ですべて昇格を、ではなくて、いくつかの、2つか3つの節目の昇格のときにのみ、最低2回は必要だろうと思いますが、その「昇格テスト」を用意し、かつその場に筆記試験だけではなくて、面接とか査定とかいろいろな要素をもちろん入れる。これはどこもやっておりますが、そういう形で今のマイナス点を何とか補っていく。これが必要であろうかと思っております。

これは男性の場合でもやはり同じように、実は重要なのでございますが、その点は今日は省略して、別に女性のためにだけ提言しているのでは全くございません。私はこういうことを何とか用意いたしませんと、先ほども申しましたように、なかなか管理職の割合だけは、いろいろな状況を勘案しても、ほかのいわゆる西ヨーロッパ、アメリカに比べまして、日本の女性は低いままだらうと思うのです。何も管理職だけではありませんが、いろいろな経験によって、高い技能を持っている人を育てる。その育て方が少なくなるように思います。

話を少し変えまして、今まではフルタイムで勤め続けるキャリアのお話を致しました。もちろんそれだけではございません。1970年以後、どの国も猛烈な勢いで女子が企業で働き、その割合が増えています。しかし、全部ではありませんが、そのかなりがいわゆるパートタイマーなのです。例えばスウェーデンであれば、半分ぐらいがパートタイマーです。イギリスも半分弱、4割ぐらい、これは定義いかんによりますから、日本はそれと同じデータを使うと2割ぐらい、就業構造基本調査を使えば4分の1ぐらいになりますが、つまりかなりパートタイマーが増えています。これは何も日本だけではなくて、どうもどの国もそうらしい。つまり増えた分のかなりがそうだといたしますと、今言った高い技能を持つ人をフルタイムで長期にとということばかり考えていては、なかなか事が進みません。

スウェーデンのある労働研究所、大きな研究所がありまして、私はその研究員をちょっとやっておりました。そこで垣間見たことから話します。もう皆さんはご承知だと思いますが、北欧、スウェーデンだけではなくてデンマーク等の国が、働く人が非常に多くなったのは、1970

年代の後半からです。急速に増加しました。

現在私が研究所やその他の職場で見ている限りでは、フルタイムの方が、育児休業で休んだ後、その後どうしているかという、常勤のパートになるわけです。身分は常勤なのです。ただ3時ごろ帰るのです。人によります。2通りありまして、1週間のうち1日全然来ない日をつくる場合と、毎日出て行って3時ごろ帰るという場合があります。なお3時という意味を余り額面どおり取らないでください。ヨーロッパの国は比較的朝が早うございますから、3時にこだわらない。とにかく少し早引きして帰るという格好です。見ておきますと、それが大体子どもが小学校の3年、4年前後ぐらいまで、常勤パートをやる。そして再び正規の、もともと身分はずうっと正規なのですが、今度はフル・タイムに復帰するという例が案外多いようでございます。

恐らくこういう方法、これを仮にスウェーデン方式ということにいたしますと、この方式は、とにかくひとつ考えざるを得ないだろうと。育児休業というのは余り長いと、これは技能の継続の面でなかなか難しい点がございます。それから保育所というのは、どこも入るのが大変でございまして、やはりスウェーデンもかなりウェイティング・リストでございまして。見てみるとやはり大変でした。そうしますと、子どもが小学校の中学年ぐらいまで何とか、私が紹介したような方法を採用していく。これは高い技能を持つ人を育てていく場合に、非常に重要なやり方であろうというふうに思います。

ただ、ちょっと私の印象を言いますと、どういうことが結果として生じたのか、その1つを言います。これは女性が早く帰りますと、男性はどうするかという、職場の男性もやはり長くいるのがアホらしくなって帰ります。ではどうするのだろうといいますが、大体アルバイトをやります。ですから、これは非常におもしろいことになります。世帯当たりの労働時間はなかなか長いと思うのです。しかし職場にいる時間は短くなる。

さらに、そういうやり方以外にも、一旦育児のときにリタイアする、これはまだないわけはありません。今の日本でも結構ございますし、ほかの国もないわけはありません。その後にはパートタイマーとして復帰します。単に復帰するだけではなくて、その後、これは日本では既に行われておりますが、再び常勤のフルタイムに復帰するコースです。これは大いに促進されていいように思われます。

あるいは時間がフルタイムでは長過ぎるという場合には、パートのままでも結構なのですが、期間あるいは常勤、どちらでも構いませんが、比較的1つの企業にその後長く続けて働いてくださる、そういうパートのコースということも、極めて重要になっていくだろうと思います。つまりその場合は、呼び方だけがパートでございまして、そして時間だけが普通のフルタイム

に比べて短いわけですが、ほかは意図的に常勤、フルタイム並みにすることです。

つまり具体的には、職場の中での持ち場を意図的に3年ごとに動かすとか、5年ごとに動かすとか、職場の中に主な持ち場が10ありましたら、その10はなるべく動かすとか、少なくとも隣の職場は場合によっては動かすとか、そういう1つの仕事だけではなくて、今の男性の常用と同じように動かしていくことが、極めて重要でございます。そうしませんと、技能の高い人は育たないわけです。

それを促すためには、これも男性の普通の職場で行っているやり方でございますが、常勤のパートでもきちんと資格制度に乗せます。要するに時間が短い以外、全部普通の常用並みにいたします。経験の幅を広げるためには、資格制度に乗せるとき、上の資格に上がるために、この1つの職場の中の主な仕事は大体こなしましたとか、あるいはそのうちの3分の1は人に教えられるほどですとか、あるいは隣の職場の主な仕事も経験いたしましたという職場の経験、それを表につくります。私はそれを「仕事表」と言っております。

その「仕事表」をつくりまして、この人はこれとこれはできますよ、これとこれは人に教えることはできますよということを、あいまいで結構ですから、とにかく簡単な表にしまして、男性の職場の場合はしばしばそれは職場に張ってあるのです。つまりそれは判定するのは職長あるいは課長ですが、職場に張りますと、いつも一緒に働いている人が、「これはちょっとおかしいのではないか」とか、「これはやっぱりそのとおりだ」と一種の検査、検定ができるわけです。それが私は非常に重要であろうと思います。

さらに、その資格を上げるときの昇格基準に、先ほど私は問題処理、経験の幅と、異常の処理が大事だと言いましたが、その職場の特有ないくつかのトラブル、それを処理できているかどうかということも、どれぐらい処理できるかということも、その「仕事表」に付け加える。こういうことをやって、それをどんどん有機付けるといふことが必要に思われます。これは、全部の職場がやっているわけではありませんが、日本の普通の職場が、いままで普通男性用に行ってきたことでございます。それをどんどん女性用の、しかも時間だけ短いパートタイマーというところにも応用していけば、よろしいのではないかとということでございます。

私の話は繰り返し申し上げましたが、一言で言えば、技能の高い人をいかに育て、いかに活用するか、それがこれからの、ご本人はもちろんのこと、企業にとって極めて重要だということでございます。その場合の技能が高いということは、簡単にマニュアル化できない、トラブルや異常やそういうことを処理することだと言いました。それを処理するためには、経験の幅を広くするということが大事でございます。それはパートタイマーだからできないということはありません。既に日本のパートタイマーの勤続年数は、労働省の統計を見る限り、着実に

伸びております。しかも仮に一旦育児のために労働市場をリタイアされて、再び登場されたとしても、その方が仮に再登場の時期を、統計に従いまして35歳だとしても、それから30年近くの労働期間がございます。その時間は、今私が申し上げましたようなノウハウを、十二分に実践できる期間だろうと思っております。

それでは、そういうことから更に業種によってどういう問題が生ずるかとか、あるいは業種によってはどのようなことを注意しなくてはいけないかということが、いろいろあるかと思えます。それは私は今日のこれから行われるシンポジウムで、私と違ひまして、実情を十二分によくご承知の先生方に、いろいろご議論いただけたと思います。私の話はこれで終わりたいと思います。どうもご静聴ありがとうございました。

Ⅳ シンポジウム

テーマ 「企業における女性の活用－現状と課題－」

○総合司会 ただいまよりシンポジウムを始めさせていただきます。テーマは「企業における女性の活用－現状と課題－」です。

講師の先生方をご紹介します。大阪府立大学助教授富田安信さんです。富田先生には、司会もお願いしてございます。次に、日本生命保険相互会社勤務課長、柳原誠さんです。続きまして、日本電気株式会社人事課長、内海房子さんです。最後になりましたが、株式会社長谷工コーポレーション人材開発部長、田上満男さんです。以上で講師のご紹介を終わります。シンポジウムを始めたいと思います。

なお、シンポジウムの中程で会場の皆様との意見交換の時間を取っておりますので、よろしくお願いいたします。それでは富田先生、よろしくお願いいたします。

○富田(司会) それでは、「企業における女性の活用－現状と課題－」というテーマで早速、シンポジウムを始めさせていただきます。

男女雇用機会均等法が施行されて5年たちました。コース別人事管理制度とか、制度面での対応を経まして、いくつかの企業で総合職として採用された方が、貴重な戦力として現在ご活躍になっています。また、均等法を機に、いろいろ導入した制度をここで、もう一度見直したほうがいいのではないか、あるいは、これまでは他社、あるいは業界の様子を見ていたが、我が社も、これは積極的に女性の活用を図っていかねばならないのではないかという動きもみられます。そういうことで、均等法も5年たちまして、ひとつの節目にまいった、というふうな気がいたしております。それで今回は、非常に異なった業種の企業の人事担当者の方に、パネラーとしてご参加いただきました。特に企業の女性の雇用管理の制度的な面、実態面についていろいろお話を伺っていききたい、というふうに考えております。

このシンポジウムの進め方と致しまして、まず最初10分程度ずつ、各社から現状について伺いいたします。その後、私も加わらせていただきまして、お互い、いろいろ意見を交換いたします。その後、会場の皆様からいろいろなど質問、ご意見を賜りまして、それに関連して、また私どもで議論を進めていききたい、というふうに考えておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

さて、先ほど小池先生が、女性の活用に関する勘どころを述べられまして、私自身がそれほど付け加えることはございませんが、私なりに、この5年間の企業における女性の能力開発、あるいは雇用管理に関する感想を少し述べさせていただいて、シンポジウムの口火を切りたいというふうに思っております。

さて、女性の活用、あるいは能力開発を考える上で、やはり、それは労働市場の需要と供給、そして制度面の3つから考えられるのではないかと考えております。企業の需要サイドから考えてみますと、これも最近、新聞雑誌を見るたびに聞く言葉ですが、やはり長期的な人事不足の対応として、女性の能力開発を図っていかねばならないという視点がございます。

また、企業側のニーズと致しましては、もう1つは、最近の急速なOA化の進展等に伴いまして、職場の仕事が、10年前、あるいは5年前とかなり変わってきていると。そういうことで、職場の仕事の見直しが急速に進んでおりますので、それに伴って女性がこれまで担当してきた仕事も、見直しの対象になってきていると。そういう事情が需要側にあると思います。

一方、供給側に関しましては、女性の高学歴化というのは、かなり急速に進んでまいりましたので、能力、意欲をお持ちの女性の方がかなり増えてきました。あるいは、勤続年数も徐々に伸びてまいりましたので、先ほど小池先生がおっしゃいましたような、長期的な技能形成という点でも、女性を活用するチャンスが増えてきた、という面があると思います。

制度面に関しましては、もちろん男女雇用機会均等法が契機となりまして、女性の活用というのが徐々に進みつつあるというのが、現状ではないか、というふうに考えております。こういう女性の活用をめぐる需要・供給、あるいは制度面というのが、一般的な傾向としては指摘できますが、こういう状況に対して、企業が雇用管理でどういうふうに対応していくかに関しては、それこそ企業の選択する余地は、かなり幅広くあると思うのです。私自身が非常に関心がありますのは、職場の中で、どうしてもメインの業務と、それをサポートしていく業務が出てきます。そのサポートする業務を一体どういう人が担当していくのか。従来でしたら、男性がメインの仕事を担当されて、女性はそのサポート業務をやってきたと考えられます。これからはひょっとすれば、男性、女性にかかわりなく、社員は必ず一部のサポート業務と、メインの業務を一緒にこなしていくようになっていくのか。あるいは、ひょっとすればサポート業務は、派遣社員でありますとか、パートタイマーでありますとか、そういうところ

の人が主に担当して、社員は男性、女性ともにメインの業務に携わっていく、そういう会社になっていくのか。それは企業の選択する道だということで、ある程度、幅広い可能性があるのではないかと考えております。

さて私は、ここにいらっしゃる企業の方々にいろいろお伺いしたい点あるいは関心のある点を3点ほど述べてみたい、と考えております。

まず第1点は、女性社員にどういうふうに仕事を与えていこうとなさっているのか。あるいは、これまでなさってきたのかという能力開発の面です。例えば、先ほどのメインの仕事、サポートの仕事のいうふうに述べましたが、そういう視点から女性の能力開発に関して、3つぐらいの視点で考えてよいのではないかと、思っております。

第1の視点は、入社した時点で、男性も女性もほぼ同じような仕事に配置して、男女にかかわらず育てていこう、という職場、ないし会社の場合です。一番端的にそれを見ることができますのは、大学で理工系の専門知識をお持ちの女性社員の方は、会社に入りますと男性、女性にかかわらず、そういう専門知識を生かした形でお仕事をなさっています。そういうケースがまず1つ考えられます。

第2の視点は、最初は男性のサポート的な仕事をなさっているのですが、そういう仕事を通じて次第にメインの業務に移っていかれる、あるいは、そういうふうに仕事を与えていかれるというケースがあると思います。例えば、男性あるいはメインの仕事のサポートだといいますが、メインの仕事がどういうふうに行われるのかをよく理解しておかないと、きちんとサポートができないわけです。だから、サポート業務をやっているということは、実はメインの仕事に対する理解も少しずつ深まっていくわけなのです。だから、そういうことを通じて、少し長期勤続の女性がメインの仕事に移っていった活躍できる可能性があるのではないかと、というのが私の2つ目の考えるパターンであります。

また、仕事の与え方に関しまして、私が考える第3番目のパターンといいますのは、サポート的な業務をかなり長くやってきて、その仕事にかなり熟練なさらても、なかなかメインの仕事に移るチャンスがない、あるいは制度上それが難しいという職種、あるいは職場があると思うのです。そういう場合には、ある程度仕事の幅を広げることによって、関連した別の職場に配置転換をされて、仕事の幅を広げることによって自らの技能を高めていくと、そういう可能性もあると思います。ですから、長期的に女性の能力開発を図っていくには、3つぐらいの考え方があるのではないかと、いう気が致しております。ですから、少しその点もパネラーの皆様のお話を聞いて、勉強さ

せていただきたい、というふうに考えております。

それから、私が興味を持っております第2点といたしますのは、女性の雇用管理制度に関することですが、女性の仕事に対する考え方、あるいは意欲というのは個人によってかなり差がある、というふうに考えてもいいと思います。そうしますと、個々人の能力とか意欲に応じて、どういうふうに仕事を与えていこうとされているのか、そういうところも非常に重要ではないかという気がいたしております。

例えば、これまでよく言われていたことは、男性の社員に関しましては、入社時点から個人個人の個別人事管理をきちんとしているということです。ところが女性の場合は、取りあえず最初の5年間なり10年間なりは、個別管理ではなくて、全員まとめて考えているということです。だから女性の場合には個人個人の仕事に対するニーズを十分くみ上げてくれていないのではないかと、という女性の方のご意見を聞く機会も多々ございます。女性の多様な仕事のニーズに対して、人事部として、あるいはそれぞれの職場の上司として、どういうふうに、対応なさっているのか、という点に関して、私の2番目の関心がございます。

最後の点といたしまして、来年度から育児休業制度が施行されることになりましたが、女性の働きやすい職場環境づくりに、それぞれの企業でどういう努力をなさっているのか、ということもいろいろお話を伺いたいというふうに思っております。私の視点というのは、今初めて皆さんにお伝えしましたので、後の意見交換の場を通じて、また少しずつ皆様にもお聞きしたいと思っております。

まず最初に、それぞれ皆さんの会社の女性の活用、あるいは雇用管理の現状についてご説明いただきたいと思っております。それでは、日本生命の柳原さん、お願いいたします。

○柳 原 日本生命の柳原でございます。特に主張したい点というのはございませんが、1つの事例としてお聞きいただけたらと思います。

まず弊社の現状について若干ご説明いたします。現在、女性職員が約7,500名おりますが、そのうち、30歳以上が約4,000人ほどおり、平均年齢が約33歳という実態になっております。したがって既婚者も約3,000名おり、全体として見れば、大変、長期勤続の進んでいる形態ではないかと考えております。また、いわゆる「ニッセイのおばちゃん」で親しまれている営業職員も含めて考えれば、女性が約9万1,000名ほどおりますので、まさに女性に支えられている会社であると考えております。

こうした長期勤続態勢が現在成り立っている原因について、少し考えてみたのです

が、特に働きやすい環境づくりのための制度、例えば、再雇用ですとか、あるいは育児休業といった制度は持っておりませんでした。その中で考えられますのは、大きくは2つの要因があると思っております。1つは、7,500名の女性の中で大層を占めますいわゆる一般職、事務を中心とした職務を担当しているわけですが、この事務が、一般的な事務とは異なりまして、極めてやりがいのある事務となっている点であります。即ち、弊社の事務は極めて多くの種類の事務から構成されておりまして、一つ一つの事務の仕組みですとか、全体の流れですとか、そういったことをマスターしていくのに比較的時間がかかるという側面を持っております。従って、転勤はないもののそういう担当事務のローテーションを行なうことで、経験の幅を広げることが可能でありました。そして、その事務そのものが顧客との接点ですとか、あるいは営業職員との接点ですとか、単に事務だけではなくて、その事務の向こう側に必ず人間が見えているという意味で大変高度な事務であって、「やりがいのある職務付与」が自然に出来ていると思います。

逆に言いますと、ベテラン層が万が一退社いたしますと、支社の業務そのものが苦しくなりますので、管理者の方が必死で慰留していた、ということも大きな要素というふうに思います。これが1点目の要因です。

2つ目の要因は、一般職につきましては、勤務管理といいますから、いわゆる土日出勤とか、残業といったことについて、かなり厳しくチェックしていることがあげられます。従って各支社においては業務運営上の工夫といいますか、計画的な残業スケジュールですとか、あるいは、支店内での相互応援態勢といったことにつきましては、かなりきっちり確立されております。こういったことの中で、会社の勤務時間と、いわゆる私の時間が比較的コントロールしやすい体制にあったと思われます。

以上が現状ですが、こういった形で多くの女性に支えられた会社でございますが、その育成ですとか活用といったことが、これまで十分であったかと言われると、必ずしもそうは言い切れない部分があるのではないかと思っております。従って、弊社の女性につきましてはキャリアとか能力が一定程度蓄積された、極めて優秀な群団であるという基本認識に立ちまして、最近では更なる育成に向けて積極的な取り組みを行ってきております。大きくは3つの側面から取り組みを行っております。

1つは、教育という場面でございます。一般的な教育研修制度につきましては、1年目、4年目、7年目といった形で、全国の職員を定期的に集めて研修を行っておりますが、こうした一般的な研修に加えまして、運動論としてのレベルアップに取り組

んでおります。例えば、「パワーアップ運動」を実施致しましたが、これは事務のレベル・到達度を基準化いたしまして、各支社が目標を設定し、事務の改善、水準の維持に取り組み、そしてその成果として事務レベルの良好な支社を地域別に表彰していくという制度であります。また、5、6人で1チームになりまして、業務の簡素化、効率化に向けた改善提案を出してもらい、一般的に言われておりますTQCということになるかと思いますが、その中で優秀提案に対し旅行券を付与していくという提案制度も実施しております。こうした取組みを通じて、全体としての能力向上に力を入れて取り組んでおります。

2つ目は、経験を積ませるという観点からの対応でございます。最近実施しておりますのは、ブーメラン制度という制度です。これは女性の能力開発、あるいは人材の有効活用を推進していく観点から、昨年より実施したものでございます。主として地方の支社にいる職員の中から2年間、若しくは最長でも4年間という期間を限定して、大阪、東京の本店本部・支社に派遣いたしまして、派遣期間が終了しますと、元の職場へ戻すという仕組みになっていることからこれをブーメラン制度と呼んでおります。希望者の中からキャリアですとか、あるいは試験、面接結果といったことを基に対象者を選出しております。現在のところ昨年、今年合わせまして16名が対象になっております。

いま1つの試みは、ウォッチング訪問という制度であります。これは2年とかという長期間ではなく、短期間の訪問でございます。訪問先としては、他の支社とか、本店本部ですとか、あるいは、他の企業にお願いしまして、そこへ1～2日間訪問させていただく、という制度を実施しております。年間約500名程度がこの制度の適用を受けております。ブーメラン、ウォッチングいずれも、自分が担当しております職場を離れた形で経験を積んでいただき、自分の職場を見つめなおすということをねらいにした対応、これが最近の取組みの2つ目でございます。

3点目は、職務の幅を広げていくという対応でございます。具体的には今年度より、「業務職制度」を新設しております。従来は一般職制度と総合職制度という二本立てであったわけですが、新総合職と同様に、転居を伴う転勤のない中間職的なイメージ、ということで考えていただければよいと思います。ただし、新総合職と異なりますのは、中間職である業務職としての新規採用は行わずに、年齢で言いますと27歳以降の方を対象にしまして、本人の希望があって、能力主義による選考をクリアした職員を業務職に登用していく、という形をとっております。人数的には役付者1,000

名を含めまして、約2,000名というボリュームで現在のところ構成しております。この業務職になりますと、従来一般職で担当しておりました一般的な事務、ということに加えて、営業の業務、あるいは管理の業務、更には企画・立案の業務といった、従来であれば総合職が担当していた分野への進出が可能な制度となっております。

以上の通り、教育、あるいは経験、更には職務の広がりといった視点から、女性の育成・能力開発に取り組んできております。今後の課題としましては、こういった女性の育成活用面での取り組みに加えて、再雇用制度ですとか、あるいは育児休業制度といった「働きやすい環境づくり」に向けて取り組んでいくことが、ひとつのテーマではないかと考えております。いずれにしても、女性の積極活用といえども、いきなり難易度の高い仕事を担当させることは、これは男性も同じですが、困難でありますので、幅広いキャリアを積んでいく中で、意図的に人材を育成していくことに注力しております。つまり、自然体で育成されてくるのを待つということではなくて、意図的に人材を育成していくためには、恐らく決め手というのはないでしょうから、日常の人事運営、あるいは管理者とのかかわりといったことが最も重要なポイントではないか、と考えております。

○富田 どうもありがとうございました。後ほどパネラーの皆さんからご質問があると思いますが、よろしくお願いいたします。

では、日本電気の内海さん、お願いいたします。

○内海 日本電気の内海と申します。今日はNECの女性活用の歴史について話をさせていただこうかと思っております。いま日本生命の方から非常に細かい女性社員の能力開発といったこととお話がありましたが、NECの場合も現在では非常に女性活用が行われているということで、今日もこのような席にお招きいただいたのだと思うのですが…しかし、私が入社しました20年前を振り返ってみますと、全くいまのような状況とは違っておりまして、昔と今と比べますと、非常な感慨深いものがございます。

いろいろと総合職ですとか、一般職の話も柳原さんのほうから出ましたけれども、当社では大体、9,000人近い女子社員がおりまして、その中でやっと総合職といえますか、そういう名前の職種はないのですが、男性と同じような、いわゆるメインの主だった仕事をしているという人が2,000人をやっと超えたところです。ですから、他方では一般事務職という人が7,000人近くを占めているというのが現状でございます。

しかし、20年前を振り返ってみますと、先ほども申しましたように、そういったメインの仕事に就いている人もほとんどおりませんで、私のような大卒の女子を採用し

てくれるだけましな企業だったとは思いますが、採用はしたものの、どう使っていたらいいのかが、まだよく分かっていないというような、そんな状況でした。しかも、結婚したり、子供が産まれたら当然、辞めようと思っているようなところがございました。私などは結婚して子供が産まれても、しつこく残っておりますので、「まだ辞めないの」なんて、いま思うと随分失礼なことを言われたなと思うのですが、そんなことは日常茶飯事で、たまに残業などをしておりましても、「お家のほうはいいの」とか、「だんなさんは今日は遅いの」というようなことを聞かれますので、「だんなが早く帰ってくるので、私は、今こうやって残業ができていますのです」と言いますと、「早く帰っているのだったら、なおさら早く帰らなくてはい」というようなことで、全然、会話が噛み合わないというようなことがよくありました。そんな状況の中で続けるということは、本当に疲れることが多かったのですが、そういったことを経験しながら今に至っております。

ただ、会社側のほうも、女性を本格的にといいますが、本気で使っていけないという事情がありましたけれども、女性側にも1年足らずで結婚退職をしてしまうというような人が多かったわけで、鶏が先か卵が先かどちらが先かというような問題でもあって、悪循環に陥っていたようでございます。こうした悪循環からだんだんに良い循環に移っていったわけですが、そのきっかけとなりましたのが、昭和56年のことでございます。昭和56年にソフトウェア技術職として、大卒の技術系の女子を中心に50名、採用を開始いたしまして、その後も50人ずつ増やして、100人、150人と毎年採用数を増やしていった、いまは200人の定期採用を続けております。

ソフトウェアの需要が非常に伸びてきたという状況もありまして、男性だけの要員では到底これからやっていけないこともあったと思うのですが、能力を信じて、辞められるかもしれないけれども本気で取り組んでみようといった、会社側の英断だったと思います。そういった取り組みの効果があって、今10年たったところですが、その人たちが中堅として非常に活躍しております。このソフトウェア技術職として採用を始めましたが、実際に職場に配属になりましてからは、ソフトウェアだけではなくハードウェアの開発設計の部署もありますので、一応、技術部門の中で技術職として、男性と同等の地位を確立することができたのではないかと思います。それから5年たった61年、男女雇用機会均等法が施行されたわけですが、このときにはある程度、日本電気の技術部門では、女性の能力というものが十分活用され始めてきたところで、土壌は出来ていたかと思います。この年から、今度は事務系の大卒の女子

の採用に踏み切りました。これも最初は50名から始めまして、現在は若干採用枠を広げて60人ぐらい採用しております。

この均等法の施行の年から始まりました事務系の大卒の女子ですが、事務職といいますと、やはり一般事務職という、従来の典型的な女性の仕事というのが定着しておりますので、なかなか事務系の職場に、いわゆる総合職としての女性の地位の確立というのが難しく、今もお苦労している職場も多いかと思います。最初のころは、大卒の女子が初めて入ってきたという職場も多くて、「均等法が歩いている」と言って珍しがられたと言った話を聞いております。そんなこんなで、56年からいいますと10年たちまして、随分、日本電気の中でも女性の活躍する職場というのが増えてまいりました。「まだ辞めないの」なんて言う人は当然いなくなってきたわけです。おなかの中では多少思っている人もいるかもしれないのですが、口に出して言うような人はいなくなりました。

また、女性の職業意識というのも非常に高くなってきました。私の同期、20年前ですから昭和46年ですが、その年に入ってきましたのが、30人おりました。今は結婚して子供を産んでもまだ続けているという人が、私ともう1人、2人しかいません。もう1人の人というのは、当時大学院に進む女性なんていうのは、本当に珍しかったのですが、大学院で化学を学んでマスターで入社してきた、本当に優秀な女性で、現在、半導体の開発設計を行う部長代理をしております。その人はスーパーウーマンといえますか、いわゆる特別の能力のある人ということで、外しますと、普通の人で、それで結婚もして子供も産んで仕事を続けているというのは、もう私しかない、30人のうち1人しかないなと思っているわけです。そのような中で、今の10年たった、昭和56年にソフトウェア技術職として入ってきた女性社員たちを見てみますと、昭和56年、57年に入社した1期生、2期生、合わせまして半分近くが残っております。その人たちの中には、独身の人も多いのですが、結婚している人もたくさんいます。子供がいないディンクスの人やら、あるいは子供が1人の人、2人の人と本当に様々で、それぞれの人生を選択してきた結果、あるいは成り行きでそうってしまったという人も、もちろんたくさんいるわけですが、いろんなライフスタイルの人が交じり合っていて、仲良く一生懸命働いている、働ける、そういう職場ができてきたということは、本当に喜ばしいことだと思っています。

そのほかにも、いろいろ環境ですとか、制度の面でも、私が入ったころとは随分N・E・Cも変わってまいりまして、その辺の話も後で少しさせていただきたいと思います。

最初の紹介といたしましては、このくらいにさせていただきます。

○富 田 どうもありがとうございました。最後になりましたが、長谷工コーポレーションの田上さん、お願いいたします。

○田 上 長谷工コーポレーションの田上といいます。いま日本生命さん、あるいは日本電気さんのお話を聞きまして、大変びっくりしてします。とにかく7,000名とか、9,000名とかという、非常にたくさんの女性を抱えて仕事をされている会社、それに比べまして当社の場合には、元々建設業という、どちらかというと男性社会、そういう中で仕事をしてきた会社ですので、まず女性の数が大変少ない、女性の比率が少ないというところが、ひとつあると思います。そういった意味では、皆様の前で女性の戦力化とか活用ということについて、余り大きなことは言えないと思います。むしろ今から、積極的に、そういう男性社会ではありますけれども、その中で女性の力を積極的に活用していきたい、ということで今、大胆にいろんなことを展開している会社、その代表として、今日は多分お招きいただいたのではないかなと思います。ですから、むしろ皆様方のほうが当社以上に進んでいろんな制度を持っていらっしゃることもあると思います。ただ、非常に積極的にやっている会社の一例として、是非お話をお聞きいただきたいと思います。

もう1つは、女性の戦力化というのは、あくまでも、いろいろある経営戦略の中の1つであると思います。私ども長谷工という会社は、建設業という業界の中ではありますが、ちょっとユニークといえますか、ほかの建設会社とは違った生き方を過去50数年やってまいりました。そういう個性的な生き方の中に、ひとつ女性の戦力化もあったのではないかなということで、ほかの2社の方のご説明とは少し切り口が変わりますが、当社の会社のご紹介をさせていただきながら、その中で今どう女性の戦力化を進めているかということをお聞きいただきたいと思います。

現状のコーポレーション単体の従業員は約3,000名なのですが、コーポレーションを含めた、グループ全体では5,200名ほどの社員が今働いております。その中で女性社員というのは1,200名強、比率としては22～23%ぐらいの女性比率になります。この3月には決算がありまして、売上げが5,200億なのですが、その中で、従来ゼネコンが本業としております完成工事という売上げが約3,000億、3分の2です。約2,000億が不動産関係で、通常のゼネコンに比べると、かなり不動産の色合いの強い会社であるということが言えると思います。

特に不動産、建設の中で住宅について、約20年以上前から積極的に取り組んでまい

りまして、そういった意味で非常に女性に近いフィールドで仕事をしてきたということが、多分、当社の今女性に対する積極的な見方の芽生えではなかったのかなと思います。その当時からマンションの販売員として大卒の女性を採用してまいりました。男性と同じようにモデルルームという現場なのですが、そこへ行って、お客様と対応して、そのマンションを売るという仕事をやってもらいまして、そういった意味では、もう20年ぐらい女性の活用の歴史があるということとは言えると思います。

長谷工のユニークさということを先ほどお話しましたが、1つは、元々長谷工といえますとマンションの建設会社、供給会社というイメージが非常にあると思うのですが、現在はマンションだけという商品提供から、かなり商品の多様化を図っております。もう1つは、いわゆる建設会社という範疇には入らない会社にもなっているということです。先ほどお話した不動産もそうですが、コーポレーションの中に建設、デベロッパー、設計事務所という3つの機能を持った会社がコンプレックスに仕事をしている会社、としてのとらえ方を今しています。当然、事業内容を変えていく中で、組織とか、あるいは人事制度とかということを変えてきたわけですが、特に組織については、今お話したように、独立採算ということで、建設、デベロッパー、エンジニアという3つの組織を作ったわけですが、それと同時に特に不動産を中心にしてコーポレーション以外のグループの会社、これに不動産の機能を移譲しまして、グループが一体となって仕事をしてきているというのが現状です。

人事制度についてですが、基本的には、元々長谷工というのは非常に少数精鋭で、少ない人数で、かなり忙しく仕事をしてきた会社なのですが、その辺の名残りがありまして、いまだに能力主義とか実力主義を標榜しております。既に1985年4月に職能資格制度を導入しまして、その資格を軸にした人事制度を運用してきているわけです。当時、従来の部長課長とかの役職に変えてヘッド・チーフという制度を取り入れました。いわゆる副部長とか次長とか、そういうラインの複雑化を避けようということで、かなりシンプルな形の組織をつくってきたわけです。そういう組織のシンプル化というのと併せて、1人ひとりの能力を評価をして、力がある人がきちんと位置づけられるような、そういう会社をつくっていかうということで、人事の制度を見直してまいりました。1988年、今から3年ぐらい前に社員の身分というのを一本化しまして、先ほどお話したグループ、いろいろ会社がありますけれども、そういった会社の社員と、コーポレーションの社員というのをすべて一本の身分に致しまして、各グループ会社間のローテーションとかということも可能になるような形で、組織の活性化を図った

ことが、適材適所とかというところにつながっていったのではないかと考えています。

限られた時間ですから、詳しくはお話できませんけれども、非常に古い体質と言われているゼネコンの中では、かなり積極的に事業の将来性を考えたり、あるいは組織を変えたりとか、人事制度を見直したりというようなことをやってまいりまして、その一環として女性のことについても積極的に考えていこう、ということで動いてきたつもりであります。先ほどお話しましたが、既に20年以上前から、営業系の販売の女性を採用してきて、継続的に今でも毎年20～30名、東西合わせますと40～50名の販売職の女性が活躍しているわけです。最近、ひとつ女性の採用比率を上げるという動きを行ってまいりました。先ほど話しましたように、現在、グループ5,200名の中で、女性が約1,200名と、約23%で、ちょうど1年前が22%弱と、約2%近く女性の比率を上げてきています。ただ、この中には、いわゆる現場の技術者も含まれておりまして、そういう現場の技術者を除きますと、大体3割ぐらいが今グループの中で活躍しているということです。当面、当社の目標としては、技術系を含めた、今の23.6%という比率を、できるだけ30%という比率に近づけていきたいということで、毎年、特に新卒の採用の中で女性の比率を上げていこうと考えております。今年450名ちょっとの新入社員が入ってきたのですが、そのうち女性が186名と、200名をちょっと切りますが、特に事務系の部門ですと、全体の採用数の中で6割が女性となっております。昨年もそうでしたし、来年もその予定で採用しようと思っております。事務系統の中で女性比率を6割にしようということです。従来ですと、多分、いろいろな営業部隊に配属するに当たって、男性を中心にして、それに少数の女性が配属されて、女性の仕事は営業事務とか、割と限定された形になっていると思いますが、既に6割が女性という意味では、各職場に配属するについても、男性も女性も関係なく配属せざるを得ない状況になっています。職場からいったら、いままでは男性中心で、女性が若干入ってきたということが、男性も女性も同じような比率で入ってくるということで、同じように仕事を与えざるを得ないという環境を作ってきた、今それを進めていっているということだと思います。

もう1点は、昨年までは総合職、一般職という職掌の区分を持っておりまして、当社の場合には、先ほどの事務系の女性6割も、全員総合職という形で採用してまいりました。お陰様で今年の4月の段階で、先ほどお話しした約1,200名近くの女性の、ほぼ99%近くが総合職という形になっています。元々はグループでかなり一般職の女性がいたのですが、積極的に総合職への職掌転換を図りまして、もちろん女性の意識を前

提にしますけれども、むしろ職場の上司が積極的にヒアリングを重ねて総合職への転換を図ってきたということで、結果としては、この4月で女性の99%以上が総合職という形になりましたので、当社にとっては男性と同じように、女性を総合職、一般職と区分する必要がないということで、この5月からですが、総合職とか一般職とかという呼称を廃止しております。もちろん男性と同じように給料等の待遇も一緒ですし、同じような仕事をするという意味では、機会を均等に与えていると、そう思っております。

特に女性に関係した人事上の施策として、今年4月に再雇用制度と、育児休業制度を導入いたしました。また、総合職を積極的に進めていく一方で、従来、女性の場合には制服というのを着用していたのですが、これも2年ほど前ですか、制服を一切なくして、例えば受付とか秘書とか、対外的にお客様と接するような職場は別にして、それ以外の女性社員については全員服装の自由化を図りました。その後、実は設計をやる部隊があるのですが、エンジニアリング事業という、そこに波及しまして、元々は女性については服装の自由化ということを認めていたのですが、エンジニアリング事業部で働く男性についても、服装は自由化しようということで、今非常にラフな格好をして感性アップを図ろうということで私服になっております。そういった意味では、今までは男性がスーツで当たり前、常識だったと思うのですが、女性の服装を自由化することによって、影響をかなり与えてきているのではないかと考えています。

当社の場合に、女性に対する基本的な考え方なのですが、元々男性中心の世界でありましたが、いろいろと節々で女性の活躍する場を提供してきて、先ほどの販売もそうですし、特に広報系の仕事とか、あるいは海外事業とかというところで、結構、女性が活躍する機会がありまして、そういったところを見て女性にも十分、男性と同じように仕事ができるのだということで、積極的に仕事を与えてきたと思います。

1つは、女性に機会を与えることによって、今まで眠っていた力を発揮してもらうということと同時に、従来特に男性の比率の高い会社でしたから、男性の常識で物事が動いているということが結構あったと思います。それを我々は、それを当たり前のこととしてずっと仕事を進めてきたわけですが、そこにちょっと異質という言葉が悪いですが、女性がたくさん入ってくることによって、従来の男性の仕事のやり方を変えることができるのではないかと、というようなことにも期待を今持っております。

逆に女性にとっては非常に恵まれた機会という意味では、よく社内でも公募しまして、いろいろ派遣などをやっているのですが、この7月、来週ですが、アメリカのカリ

フォルニアに新しく不動産のショーケースというのを出店することになっております。そのショーケースに来られるお客様に対しての長谷工のPRを、女性にやってもらおうということで、国内のグループ社員に公募を図りましたところが、約30名近くの女性の応募がありまして、そのうちから2人ほど派遣するということで、これしむしろ女性に限定した公募制度という意味では、逆差別につながるようなことだったのかなと思っています。そうは言っても積極的に女性がチャレンジしてきているという意味では、大変頼もしいことだと思います。

もう1点は、海外への留学制度というのも持っているのですが、これも10年以上前から展開してきておりまして、元々男性のみ派遣してきたのですが、昨年初めて、女性も含めて対象を広げましたところが、何人かの女性の応募がありまして、今年2人、当社としては初めて海外留学生として派遣することができました。今後も引き続き女性に対して門戸を広げていこうと考えております。

それと冒頭も話しましたが、当社にとって女性の戦力化、活用というのは、あくまでも始まったばかりの段階でして、恐らくいろいろな課題を内蔵しているだろうなと思います。例えば、何度も話がありましたが、結婚とか出産とか、どうしても女性にとって乗り越えなければいけない問題があるわけですし、結果としては、割と短期に退職することがあるかも知れないということですが、当社の場合には、むしろ辞めるまでの期間、どれだけ頑張ってくれるかということもひとつ大事だと考えております。従来、一般職で、ここまででいいやと、自分で限定して仕事を決めていたような人も結構見受けられたようですが、そういう枠を自分から設けるのをやめて、むしろ結果としては退職するかも知れないけれども、少なくとも会社にいる間は男性と同じように、積極的に仕事に立ち向かってもらおうということを重視して今やっております。

実際に採用されてどういう職場に女性が配属されているかということですが、大体、事務系のうちの8割方ぐらいが、いわゆる営業系の仕事に就いております。販売の仕事が、そのうち半分ぐらいあると思います。残りの半分がグループにまたがる営業系の仕事ということです。例えば、建設会社の本業である工事の受注営業とかということにも女性を配属しています。技術系の女性の採用も数年来、やってきておりまして、これもいきなり現場へ配属しまして、施工監理の仕事をやってもらっています。現場の施工監理ということで監督さんの仕事なわけですが、男性と同じように約9割の女性には施工の監理の仕事をやってもらおうということで、現場への配属もやってお

ります。配属してもう5、6年たっていますので、その間いろいろな問題点等もありますが、その辺は後々の機会にお話をさせていただくということにして、最後に繰り返しますが、当社の場合には、まだまだ戦力化を始めたばかりだという気持ちでおります。とにかく、今は機会あるごとに女性に対する職域の拡大とかで、積極的に女性に仕事をやってもらう雰囲気をつくっていき、そのために女性もたくさん採用しよう、たくさん配属しようということで、極めて大胆に今女性に対して前向きに取り組んでいる会社だと思います。いずれいろいろと問題があると思いますので、諸先輩方のいろいろな経験をお聞きしながら、うまく運用していきこうと考えております。

- 富田 どうもありがとうございました。3人の方から、それぞれの女性の活用、あるいは雇用管理の現状の話を伺いました。特にそれぞれ業種が異なっておりますので、女性の置かれた環境というのが違いますので、非常にお話を伺って興味深く感じました。今それぞれお話をいただいた中で、いくつか私自身お聞きしたいことがありますし、また、皆さん同士で少しご意見も交換していただきたいのですが。

柳原さんにお伺いしたいのですが、業務職を新たにコースを設けられたということですが、総合職、一般職のコース別人事管理制度の見直しのひとつとして、中間的なコースを設ける例が最近2、3見られるのですが、一般職から業務職に変わられる場合の、一応先ほど勤続年数等をお伺いしましたが、転換上必要な手続とかあるいは、どのぐらいの方が転換される見込みなのかということ、少し教えていただけないでしょうか。

- 柳原 転換の仕組みとしましては、あくまで本人の希望が前提条件です。希望者を対象に、試験ですとか、あるいはそれまでの考課結果、あるいは面接結果といったことを総合的に判断して、能力主義の登用を行っております。人数的には、今年約2,000名で発足しましたところ。今後の予定は、今の段階では何ともいえない状況です。

- 富田 例えば、かなり人数的に多くの方が転換されることをご希望されているとか、その点はいかがでしょうか。

- 柳原 確かに多くの希望者がいますが、業務職としての職務ということも一方ではございますから、大体、目途としましては、支社単位に役付者の3倍程度、即ち3,000名程度を上限として現段階では考えております。

- 富田 どうもありがとうございます。内海さんに少しお伺いしたいのですが、内海さんご自身が技術者でいらっしゃいますし、技術者の方が、例えば、出産、子育てである一定期間職場を離れなければならないのは、技術変化の激しい時代ではなかなか大変だ

と思うのです。例えば将来、育児休業制度ができて1年間ぐらい休職期間ができた場合に、女性の能力開発と育児休業の兼ね合いの点で、私自身は、どうなのかなと思うときがあるのですが、ご自身の経験を踏まえて、技術者としての能力開発と出産、育児の期間について、どういうふうにお考えでしょうか。

○内 海 一時期の休職のために、そういったキャリアが遅れるということを心配して、なかなか取れないこともあります。ただ、今まで私の経験といいますか、周りを見ていても産前産後休暇を取得して、その後復帰しても、それほど状況が変わらないというところ、余り発展性がないようにとられるかもしれませんが、休み中にもよく連絡を密にしておりましたし、いろいろな所から情報入手することによって、特に遅れを感じていないようでした。

私自身も1度だけ産休を取りました。その当時は産前が6週間で、産後が7週間というような時期でしたので、2カ月半ほど休みましたが、それほどの遅れを感じませんでしたので、その後休みを取る人に対しては、そういう話をしたりして不安を解消していくような方向で指導をしています。ただ、育児休職になりますと1年ということで、かなり期間が長くなってきますが、1年丸々取らなくてはいけないということでもありません、1カ月単位に取れるように、昨年できました育児休職制度を運用面で、多様に使えるようにと工夫いたしましたので、例えば3カ月で復帰する人もいますし、あるいは、保育園の関係で4月の年度替わりのときに復帰するというような人もいます。そういう意味で、その人に合った休職期間を取って復帰をするということにしております。

○富 田 どうもありがとうございます。田上さんにお伺いしたいことは、これまで私などは、長谷工コーポレーションは、男性中心の会社である、というイメージがありましたが、これから積極的に女性を採用して活用していくとされるときに、まず女性に積極的に会社訪問に来てもらって、会社を知ってもらわなければならないことがあると思います。グループで採用されていることもあります。女性をどんどん活用していく場合、採用面のご苦労とか、いろいろアイディアとして考えられていることはございますでしょうか。

○田 上 女性をたくさん採用するという意味では、女子学生の方には前向きに受け止められていると思うのです。当社の場合にグループ採用というのをやっております、長谷工コーポレーションという会社で一旦採用させてもらいます。契約もしますが、配属はグループの各社にまたがって配属することで、他社への出向になるわけです。男性

の場合には、4月に入って、すぐ研修、それが終わってから出向という形になるわけですが、特に出向後、表面的にいろいろ不満があったりというようなことは聞かないです。女性の場合には、やはり何年間か見ていると、少し言いたいことがあります。例えば、グループの中に不動産流通の会社がありまして、マンションの販売とか仲介をやっている会社ですが、この会社の場合には休みが、グループ内のほかの会社と違います。通常ですと、土日が休みですが、その会社は水曜が定休で、もう1日ほかの日をつけて休み、土日は出勤となっています。学生時代の友達に会えないとか、そんなようなレベルの話が結構ありまして、ちょっと苦勞します。説得にも苦勞しますし、また、内定が出てから、実際に入るまで半年ぐらいあるわけですが、その間に自分がどこの会社に行って、どの仕事をするかが、今は分からない状態の採用をやっているものですから、大変、不安があって、その中で休みの違う会社へ行くかもわからないということが、相当ハンディかなという気はしていますが、むしろ、うちの場合には、それも含めて、どこへ行っても建設不動産分野でしっかり働けるという女性を採用したいということで、かなり厳しく面接を過去やってきています。

○富田 どうもありがとうございました。パネラーの方々同士で、他社の女性雇用管理に関して、お聞きしたいことがございましたら、お願いいたします。

○柳原 内海さんにお伺いしたいのですが、大体10年後の女性の残存率が5割近いという実態をお聞きしたのですが、これは、一般的に聞いております水準からしますと、かなり高めの水準ではないかと思えます。この点、何か秘訣とかございましたら、教えていただきたいと思えます。

○内海 今、10年たって定着している人たちは、実は技術職の人たちで、事務系で10年たったときに、どのぐらいになるかが、今私たちの最重要課題であるわけですが、10年たって5割近く残っているのは、技術職の人たちのことです。そういった専門性の高い職種に就いている人が、非常に定着がいいことは、一般的に言えることだと思います。

NECで工夫しているところは、やはり最初はリスクは大きかったわけですが、大量に採用したことです。50人、100人、150人と年々倍々に増やしていった、毎年必ずたくさん採ったということ。あと配属するときも1人、2人入れるのではなかなか難しいだろうということで、束になってかかっていけば、怖いものがないではないですが、かなり大量に1つの部署に配属をいたしました。そういうところでは、そのまま大量に残っておりますので、そういった施策が成功したのだらうと思っております。

○富田 どうもありがとうございます。何かほかに、お互いお聞きになりたいことがございましたら、お願いいたします。

もし、今すぐございませんでしたら、私のほうから幾つかお聞きしたいのですが。これまで皆様が人事担当者として、何年かにわたって女性の活用をどんどんやっていたと試みられたと思います。その中で、いろいろやってみて最初考えていたよりも、これは非常に難しいとか、余り効果がなかったということもあったでしょうし、あるいは、当初の予定に反して、意外とこれは女性の能力開発とか活性化に大きなプラスの影響を持つのではないかという制度、あるいは仕組みが幾つかあったと思うのです。もし、何かそういういい例、あるいは予想に反した例がございましたら、幾つかお伺いしたいと思います。日本生命の御原さん、そういうご苦労なさった点とか、意外とうまくいった点とか、ございませんでしょうか。

○柳原 一番予想外だったのは、先程説明しました「パワーアップ運動」の前段階としまして教育といいますか、能力開発あるいは事務レベルの向上を目指して、全国の支社別の競争を実施した時のことです。その時は、全国的にやや過熱気味になりまして、本来の目的は、そのことによって事務の品質を上げていくということにあったのですが、それが何となく点取り競争みたいな形になってしまいました。こういう形で順位戦といいますか、それを踏まえての本部表彰といったことは、望ましくないのではないかとということで、現在は本部表彰をやめまして、一定の経費補助をする中で、各支社で優秀者を表彰してくださいというやり方に変えております。

予想以上に反応が良かったと思っておりますのは、先ほども触れましたが、ウォッチングという制度でございます。これは、1～2日という短期間ですので、比較的気軽に自分が見たことのない職場を見学に行けることから、大変希望者の多い制度であります。その中でも一番好評でしたのは、やはり日本生命内の他の職場というよりは、いろいろご協力いただいて見せていただいた、他の企業さんです。これが大変勉強になったということで、訪問者が支社に戻ってから、ウォッチング訪問の報告会を行なうといった形で積極的な活用をしてもらっています。

○富田 初めてウォッチングという制度を実際に企業がおやりだとお伺いしまして、私は非常に興味深く伺ったのですが、もう1つブーメラン制度がございますが、現在16名の方がこのブーメラン制度で異動されているわけなのですが、女性の職員の方からの希望はいかがでしょうか。そこそこ数が出てきているのか、むしろ、かなりお願いして、異動してもらうことがあるのでしょうか。

○柳 原 立ち上がりのときは、果たして希望者がいるのかどうか、制度はつくったものの希望者はいないのではないかと心配しておりましたが、今年で2年目になりまして、少しずつ自分も行ってみたいという希望者が増えてきているのが実情です。ただ、家族の状況ということもありますので、主に地方の独身者、あるいは、既に子育てが終わってある程度、子供が大きくなった人が対象になっています。従いまして、それほどどんどん希望者が増え続けるという制度ではないと思っています。

○富 田 そういう制度を利用して、都会でお仕事された方が、それぞれの出身地に戻られて仕事のレベルアップにつながるのであれば、非常に大きい効果があると思いますね。

○柳 原 その点を期待しているのですが、実際にその効果を検証できるのは来年以降になります。

○富 田 ありがとうございます。内海さんのほうで、女性の能力開発とか雇用管理で、特にお気付きになった点がございましたら、1、2教えていただきたいのですが。

○内 海 能力開発ということではないと思うのですが、いろんな機会を与えることで、女性自身も自分も思ってもいなかったような能力があることに気が付いたり、できないと思っていたようなことが案外、自分が得意だったりというようなことにぶつかることがあるのですね。例えば、いろんなプロジェクトのリーダーをやらせてみるとか、あるいは、主任とか、そういった役職に思い切って就けるというようなことは、かなり冒険だとは思いますが、意外にそれが成功しています。今まで余りにも機会が与えられなさ過ぎた、そして、そこで女性の能力というものがストップしてしまっているという、今までそういったケースが多かったと思うのですけれども。やはり女性にそういう機会を与えて、女性が能力を発揮する場を与えることが先ず第一だと思います。

あと、女性のためにつくった制度ではないのですが、いろんな意味で、個人の生活と会社の生活との能率を図るために導入されたフレックスタイム制度だとか、あるいは半日休暇制度などが女性の生活感覚というか、生活を大事にする意識にうまく結び付いて、効果を上げています。このフレックスタイム制度を積極的に使うのは、どちらかと言えば女性で、前向きに使っているのです。男性は、たまたま前の日に遅くなって寝坊して次の日に遅刻にならない程度の使い方しかしていないようなのですが。私なども朝8時半に必ず会社に行かなければならないとなると、いままで生活に追われている意識が随分あったと思うのですが、必ずしも8時半に行かなくても10時までに行けばいいことで、随分、精神的に楽になりました。半日休暇など昔あったら、学校の保護者会だとか、予防注射のときだとか、半日で済んだのに1日休まなければ

いけなかったようなときもありますし、そんなことで最近できたフレックスだとか、半日休暇的なものが女性の仕事と家庭との両立、個人の生活の両立を支援しているように思います。

○富田 このフレックスタイム勤務というのは、研究職の方だけではなくて、一般事務の方も取れる制度でございますか。

○内海 一部を除いて殆んど全員に使えます。

○富田 ありがとうございます。田上さんのほうで、これから女性の活用を図っていきたいということなのですが、これまでいろいろ試みられてきて、意外と大変だなと思われた面、あるいは意外と、これはいいなと思われた点、1、2ございましたらお教え願いたいと思います。

○田上 思いのほか各職場が女性を非常に前向きにとらえていることに気が付きました。我々としては、先ほどもお話ししましたように男性と同じように仕事を与えようと考えていますが、全く同一の仕事とはいかないと思うのです。例えば、現場で施工監理をする場合に、基本的には職人さんがいろいろと仕事をしてくれるわけですが、中には重たい鉄筋を持つ仕事もあるわけです。やはり、そういったものは女性は避けてやらせないようにするわけですし、そういう意味での職場単位での配慮はされていると思います。それと、1つ残念だったのは、社内的には女性に対しては、かなり前向きに考えてきていると思いますが、やはり会社の外といいますか、取引先を含めた一般社会の方がそこまで来ていないのかなと思うときもあります。例えば、これもちょっと古い話で、今は違うと思いますが、当社の不動産営業系の女性が土地の情報を探しているわけですが、ある金融機関へ情報のご依頼に行ったところが、男性ですとちゃんとした応接がありまして、応接室に通して応待してくれるわけですが、ところが女性の場合には、その金融機関に内規があって、個室の中に異性と一緒に入ってはいけないということがあって、入れてもらえなかった、フロアの接客用の所でお話をしたことがあって、非常に悔しかったという話を聞いたこともあります。多分、今はそうではないと思いますが、結構つらい思いをしているのかなと思います。また、今の営業系の話ですが、正直言って取引先のスポンサーに「女性の担当」ということでお話をしますと、「何でうちの会社は男性でなく女性なんだ」というようなお話も聞きました。そういうようなところが、まだまだ多分あるのではないかという気が致します。

○富田 そうですね。今おっしゃいました取引先との関係で女性に仕事を任せに行くというのは、私どもが伺いますと、あらゆる企業の方がそれをおっしゃるわけなのですね。

ですから、お互い取引先になっているはずなのですが、それぞれの企業が同じことをおっしゃいまして、これもどこかで一遍に変わらないと難しいかなという印象を持っております。

ところで普通、女性の社員の方からよく出てくる不満としましては、会社の経営者の方、あるいは人事部の方は、積極的に女性を活用していこう、ということで方針をお立てになっている。ところが、実際に女性を使われている職場の上司の方が、そういう意識にまだなっていない、女性の不満がそこでたまってしまうという話を伺うことがあるのです。そうしますと、人事部の方といたしまして、職場の女性の上司の方に対して、どういうアドバイスをなさったり、あるいは職場の女性の意見をどういう形で、人事部の方が吸い取りになっているのか、その辺りもし実際に行っていることがございましたら、お教え願いたいと思うのですが。

○内 海 当社でも、やはりそれが一番の問題でありまして女性社員に関する意識調査などを行いしまでも、女性社員の運命はすべて上司にかかっている、ということをよく書いてきます。女性社員と、その上司に向けての研修ということで、今年の春から取り組んでいるのですが、女性社員と上司と分けまして、別々に研修をしています。研修の内容はそれぞれ現在、働く女性がどれだけ活躍しているかというような、一般的な話から行いまして、そして、いろいろな意識調査などの結果も示して、女性社員が考えていることと、上司が考えていることは、これだけずれているというようなことを示して、こうしていつてほしいというようなことを話します。特に上司というのは、ちょうど自分の娘ぐらいの年格好になりますと、どうしても「女性は結婚して家庭に入るのが幸せだよ」なんて言うってしまうということです。自分の娘のような気になって、そんな苦勞してまで勤めてなくてもというようなことを言うしまうそうなんです。もちろん、いろんな女性観を持った男性は、たくさんいるわけですが、今の女性の非常にいろんな職業観を持った人が多くて、日本電気にはこういうように家庭も持って、子供も持って仕事を続けようと、続けたいと思うタフな女性が増えてきたんだ、ということを認識してほしいということで、あとは説得しかないので、そんなことをいま始めております。

○富 田 そうでございますか。柳原さん、田上さん、いかがでしょうか。こういう問題に関しまして、職場の上司の意識改革とか、そういう面では。

○田 上 当社でも、NECさんと同じように、やはり一番のポイントというのは、上司の男性管理職だろうな、と思っているのですが、正直言って、速効薬というのは、余り見

当らないのではないかと思います。当社の場合には、繰り返しますが、非常に男性中心の社会であったわけで、今まで余り女性を使った経験のない管理者というのは結構いるわけです。多分、非常に甘いのではないかと思います。日本電気さん、先ほどのお話をお聞きしますと、結構女性に厳しい、体質を会社としては持っているのではないかなと思うのですけれども。それに比べて当社の場合には、今ようやく女性がたくさん入ってくるということで、女性が入ってくることについては、異和感がなくなってきたと思うのですが、まだまだ男性の部下に対する対し方とは違う。しかり切れてないというのですか、だから、取りあえず厳しくもできる管理職をどうつくっていくか、というのが当面の課題だと思います。これは自分も含めてですが。

○富田 御原さん、いかがでしょうか。

○柳原 うちの場合は、逆にむしろ女性で成り立っている会社ですから、女性の活用という視点を持たない上司はいないということが、ベースになっていると思います。そのための仕組みもいくつかありますが、例えば、「目標カード」というものを作っておりまして、年初に管理者と女性が必ず面談をして、今年の仕事の目標をきっちり決めております。そして場合によってはそのことを毎月トレースするケースもありますし、一般的には年度途中と年度末段階で、年初に立てた目標の遂行度合がどうか、あるいは、改善すべき点はどうか、ということ話し合う機会を持たせております。

○富田 どうもありがとうございます。ここで会場にいらっしゃる皆様から、ご質問なり、ご意見がございましたら賜りたいと思います。ご意見のおありの方、恐れ入りますが、お手をお挙げくださいませ。

○質問者 講演からずっと伺っていて、もう少し発想を転換してほしいなということを感じたのですが、先ほど富田先生が、女性が社会に進出してきたのは、社会的なニーズということでおっしゃったのですが、そうすると、アメリカで今現在起きているような、ちょっと不景気になると、女性はもう一度家庭に帰ってほしいというようなニーズが出てくると思うのです。それでは何百年も前の雇用と変わらないような気がするのです。これからは、やはり女性が働きやすいように、ということなのですが、女性が持っているハンディというのは、物理的な面で出産・育児には、とても時間を取られてしまうと思うのです。それは物理的な面であって、精神的な面というのは、やはり男性も同じように抱えていたと思うのです。それを今までの社会は、男性は家庭を見ないようにして、会社に捧げてきたというような歴史があると思うのです。だから、おやじの見えない家庭がずうっと、ここ30年間、引き続いてきていたような気がする

のです。

だから、発想としては、もっとツインというのですか、夫婦としての何か家庭というのですか、そういう見方で会社もとらえてほしいし、そういう発想をもっと使ってほしいな、というのが私の感想です。

○富 田 これは私からお答えしたほうがいいと思います。

私の個人的な考えとしては、女性の働きやすい職場というのは、本当は高齢者も含めて男性の働きやすい職場だと思うのです。そういう意味で女性が働きやすい職場をつくっていくということが、実は男性にとってもプラスなんだという視点で考えてみるべきではないか、というのが私の1つの結論です。

もう1つは、最初におっしゃった、確かに今は人手不足で、女性がどんどん職場に進出してきている、ところが不況に入った場合に、結局、最初に職場から家庭に帰っていくのは女性であるかもしれない、そういう側面は必ずあると思います。ただ、先ほどの小池先生のお話を引き取りますと、職場に入ってきた女性たちが、そこで鍛えられて、素晴らしい技能を身に付けるようになりますと、今度は企業のほうが、あえてそういう女性に辞めてもらって、優秀な人材を失うということは、大きな損失になると思うのです。ですから、ある意味では今の人手不足の状況というのが、追い風の状況でありますので、その中で女性自身の対応、あるいは企業の対応として能力開発に真剣に取り組んでいく、ということが長期的に重要ではないか、と私自身は考えております。

○内 海 社会的なニーズから女性の労働力が今非常に熱い視線を浴びているわけですが、今まで私も20年以上勤めてきて、こんなに女性に期待がかかっている時代というのは、2度と来ないような気がするのです。私どもが研修を行うときに、女性社員にもこの話はするのですが、決して人手不足の穴埋めのために私たち女性の労働力というものがあるのではない。確かにいま現状がそういうことで期待されているのかもしれないけれど、これだけ期待されていて、この機会を捉えないでどうする、自分たちの実力を示す絶好のチャンスというふうに話しているのです。今までは、どうしても私たちが、なかなかうまく仕事が続けられなかったり、あるいは認められなかったりということがありましたが、その背景には、女性の労働力、実力に対する信用がないというか、実績がなてので信用がないわけです。男性社員と同じように育てているつもりでも、5年たった、10年たったときに、男性と女性を比べたときに、どうしても男性のほうが1つ上を行っているように思われるのです。それはなぜかという、いろん

な機会に女性を出すか男性を出すかというときに、今までの実績がないがために、信用がなくて、例えば、客先にどちらか行かせなければならないというときに、女性を出さずに男性を出すということが本当に多いわけです。それはとにかくにも女性が今までやってきていなくて、実績がないから、そういう機会を与えられないわけですから、こういった人手不足の機会を、女性の実力を示す絶好のチャンスと思って、男性も女性も同じような力を持っているんだ、というところを見せる必要があるのではないかと思います。

○富田 どうもありがとうございます。ほかに何かご意見、ご質問をお持ちの方ございましたら……。いらっしゃらないでしょうか。

そうしましたら、今日のシンポジウムに関連したお話、あるいは、女性の活用全般に関することについてパネラーの皆様から、それぞれお話を少ししていただきたいと思っております。

それでは柳原さんから、お願いいたします。

○柳原 全体としまして大変貴重なご意見をいただきまして、感謝しております。我々として一生懸命この問題に取り組んできたつもりではございますが、今日の講演から始まりまして、いろんな会社いろんなやり方があるのだなということで、また1つ勉強になりました。これは余談ですが、弊社の場合、社長の名前が伊藤^{いとう}助成^{すけなり}といいまして、そういう意味でも、是非とも女性が活躍する場の多い会社にしていきたい、と考えております。ただ、女性の活用ですとか、育成ですとかということを真剣に考えれば考えるほど、例えば、係長になり、課長になり、部長になりということを考えていきますと、これはどうしても評価の問題と表裏一体になってくるのではないかと思います。従来であれば比較的仲良し集団といいますか、横並びでやってこれた世界が、同じ職場の中で、従来の仲良しさんが突然上司になっていく、といった問題をどう考えていくのか、ある意味では、文化風土の革命的な変わり方ということになりますだけに、当社の場合も真剣にその対応を考えていく必要があると思われます。今のところ、この問題の一番大事なポイントは、職場全体の管理者である所属長がどういったかかわり方をしていくか、上に上がった人に対しても、下に残った人に対しても、積極的なかかわりを持っていくことではないか、と考えております。いずれにしても、本日のお話を伺いまして、更なる努力を続けてまいりたいと思っております。どうも、ありがとうございました。

○富田 ありがとうございます。それでは、内海さん、お願いいたします。

○内 海 たくさんお話をさせていただきましたので、特にありませんが、NECの話というより自分の話が多かったように思います。NECは再雇用制度や育児休職などのいわゆる女性に関する制度が少しずつ整ってきております。私が最初、会社に入りましたときは、何で普通の女性がずっと働き続けることができないのだろうと思っていました。隣のおじさんもお兄さんもみんな普通のサラリーマンになって、10年も20年も働いて、主任とか課長に皆なっているのに、何で女性は途中、結婚までとか出産までの勤務で辞めなければいけないのだろう、ということで非常に不満というか、疑問を持って、それで会社に入って何でもいいからということはないのですが、何しろ長く勤めようと思って、ここまでやってきたわけです。当初、20年前に思っていた素朴な疑問が、今だんだん解決していこうとしているのが、私の場合とてもうれしくて仕方がないのです。しかし、そうは思っても女性が働き続けるということに問題がまだまだ多くて、1つずつ解決していかなければいけないことが山積しているのです。これは女性だけの問題ではなくて、先ほどの質問者の方もおっしゃっていましたが、男性と女性両方が考えていくことであろうと思っております。何かまとまりませんが、今日はどうもありがとうございました。

○富 田 ありがとうございます。それでは、田上さん、最後に一言お願いいたします。

○田 上 私の話の中に少し誤解を招いたことがあったかなと思っておりまして、ちょっと訂正させてもらいます。当社の場合には、在籍中に頑張ってくればいい、という発想を持っているわけではありませんが、基本的にはより長く勤めてもらいたいと考えています。ただ、結果として、残念ながらまだまだ当社で女性をたくさん採りだしてから日が浅いものですから、例えば、平均勤続年数といった部分で他社にかなり劣るところがあると思われます。これは、これからの問題だろうなと思っております。先日NHKの取材を受けまして、多分タイトルは「岐路に立つ総合職」とか、「均等法」とかというようなことだったのではないかなと思いますが、先方のディレクターのシナリオと、当社で考えていることが少し違いまして、結果としては、先方のシナリオどおりにはいかなかったということがありました。当社が女性の積極的活用にかなり力を入れているけれども、いろいろ課題を持っているだろう、ある教育団体に代表として相談に行っている、というようなシチュエーションで考えておられたらしいのです。今日のお話の中でも、繰り返し述べさせていただきましたが、あくまでもこれからのことであるわけです。いろいろと課題があるにしても、今はとにかく長谷工の中での環境整備ということに、まず第1主眼を置いていき、あとはじっくり諸先輩方のいろ

んな経験等、参考にさせていただきながら、追っ掛ける立場としては、余りロスをしないで、女性がきちんと活躍できるような環境を持った会社にしていきたいと、そう思っております。今日はそういった意味で、先輩各社の有意義なお話をお聞きできて、大変有り難かったと思います。

○富田 どうもありがとうございます。ほとんど皆様のお話でまとめはできたと思いますので、最後に私なりの感想を述べさせていただきたいと思います。

この問題に関しましては、実はこれまで私自身、経済学を勉強しているものですから、企業の効率的な経営とか、生産性の向上とか、そういうものを中心に議論してきたわけなのです。それで最近ふと思いますのは、やはり、企業の社会的な責任というものが、この問題に若干かかわるのではないか、というふうに感じております。

その第1点といいますのは、先ほど質問していただいた方の話にも関係するわけですが、労働時間の問題であるとか、あるいは仕事のやり方に関して、女性にとって働きやすい職場というものが、やはり男性にとっても働きやすい職場であるということで、女性が職場へどんどん入ってくることが国民全体にとっては、大きないい効果を持つのではないかと。それを実現していくのが企業の責任ではないか、というのが第1点です。

それから、今日パネラーとしてお越しの皆様、それぞれ大企業の皆さんですが、女性の雇用管理、活用をどういうふうにしてやったらいいのかに関しては、どの企業もまだ暗中模索の状況だと思うのです。ですから、女性の雇用管理をうまくやっていくためには、それなりのリスクなりコストなりが、今後たくさん掛かると思うのです。考えてみれば、他社がうまく女性を活用しているのを見て、それをまねをすればいいかもしれないのですが、やはり、どこか先進的企業がお金と失敗と挫折を繰り返しながら、女性の能力開発を図っていかねばならないということで、大企業ないし中堅企業の役割というのが大きいのではないか、という気がいたしております。

それから最後に、育児休業制度等が導入されているわけですが、子育てに関するコストを個人と会社と社会の3者が、それなりに負担していかなければならないのではないかとことです。この3者がどういうふうにコストを負担するかというのは、これからのいろんな議論によって決まってくると思います。少なくとも企業としては、育児休業をとっている方の交替要員を確保するという意味で、労働コストが増える、そういう社会的コストをどうしても負担せざるを得ないのではないか、それは企業のひとつの社会的な責任ではないか、というふうに思っております。

本日はパネラーの皆様のご協力によりまして、シンポジウムを有意義なものにすることができました。どうもパルラーの皆様、ありがとうございました。それから、会場の皆様も熱心にお聞きくださいまして、私どももかなり緊張感を持って話すことができました。どうも会場の皆様、ありがとうございました。

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

V 閉 会 の あ い さ つ

労働省婦人局長

高橋 棚太郎

本日は、第6回男女雇用機会均等推進全国会議に、このように全国各地から多数の方にお集まりいただきまして、熱心にご参加をいただきましたことを主催者としていたしまして厚くお礼申し上げます。大変高いところからのごあいさつで失礼でございますけれども、本日は、講師のかたがたにはご多忙の中を大変早晚に富む有意義なお話をお聞かせいただき本当にありがとうございました。厚くお礼申し上げます。

本日は、基調講演で法政大学の小池先生のお話があり、また、今それぞれの先生方からお話がありました。これらのお話をこれからの均等確保のための行政施策に生かしてまいりたいというふうに考えておりますし、また、皆様方も本日の会議の成果を、それぞれのお立場で、明日からのご活動に生かしていただければ、私ども主催者として大変幸いに存ずるところでございます。

本日は、長時間にわたりまして、ご熱心に御討議いただきましたことを、重ねて御礼申し上げます。誠にありがとうございました。