

# POSITIVE ACTION

ポジティブ・アクション

企業向けメッセージ集





## さあ、始めましょう！”ポジティブ・アクション”

経済のグローバル化、少子高齢化、産業構造の変化など、企業を取り巻く環境が大きく変化する中、社会全体の多様性を高め、元気な日本を取り戻すために、女性はその能力を発揮することが重要な鍵となっています。女性の活躍推進のための取組である「ポジティブ・アクション」を成功させる鍵は、経営者の決断にあります。しかし、「ポジティブ・アクションに取り組むきっかけがつかめない」、「どのように取組を進めればいいのかわからない」と悩んでいませんか？本書には、ポジティブ・アクションに取り組み、成果を上げている企業のトップの方々から、取組を始めたきっかけや取組の重要性等、経営者の方へのメッセージを掲載しています。女性の活躍推進に向けた取組への理解を深め、一步を踏み出しましょう！

### ポジティブ・アクションとは

固定的な男女の役割分担意識や過去の経緯から、営業職に女性はほとんどいない課長以上の管理職は男性が大半を占めている等の差が男女労働者の間に生じている場合、このような差を解消しようと、個々の企業が行う自主的かつ積極的な取組をいいます。

ポジティブ・アクション  
普及促進のための  
シンボルマーク「きらら」



ポジティブ・アクションを推進しています



# POSITIVE ACTION

## CONTENTS

- ◎ さあ、始めましょう！“ポジティブ・アクション” ..... 01
- ◎ 巻頭インタビュー：福原 義春氏(女性の活躍推進協議会座長) ..... 03
- ◎ 社団法人日本経済団体連合会 ..... 07
- ◎ 東京商工会議所 ..... 08
- ◎ 全国中小企業団体中央会 ..... 09
- ◎ 企業トップからのメッセージ
- 〈建設業〉
- 有限会社原田左官工業所 ..... 11
- 〈製造業〉
- 旭化成株式会社 ..... 12
- オムロン株式会社 ..... 13
- 株式会社資生堂 ..... 14
- ソニー株式会社 ..... 15
- 株式会社南武 ..... 16
- 株式会社日本色材工業研究所 ..... 17
- 〈電気・ガス・熱供給・水道業〉
- 中部電力株式会社 ..... 18
- 〈教育・学習支援業〉
- 株式会社ベネッセコーポレーション ..... 19
- 〈卸売業、小売業〉
- イオン株式会社 ..... 20
- 〈金融業、保険業〉
- 株式会社キュービタス ..... 21
- 第一生命保険株式会社 ..... 22
- 株式会社みずほフィナンシャルグループ ..... 23
- 〈サービス業(メーリングサービス業)〉
- 株式会社アテナ ..... 24
- ◎ ポジティブ・アクションチェックシート ..... 25
- ◎ 女性の活躍推進協議会 ..... 26



女性の活躍推進協議会座長  
**福原 義春**

PROFILE

株式会社資生堂 名誉会長。  
1931年 東京生まれ。  
1953年 慶應義塾大学経済学部卒業後、資生堂入社。  
米国法人社長、商品開発部長、取締役外務部長などを経て、  
1987年 第10代 代表取締役社長。  
1997年 代表取締役会長。  
資生堂をグローバル企業へ発展する礎を築き、  
2001年 名誉会長、東京都写真美術館館長、文字・活字文化  
推進機構会長、企業メセナ協議会会長、かながわ国際交流財  
団理事長など公職多数。



**YOSHIHARU  
FUKUHARA**

**自然体であることが大切。  
社会が求めれば、女性の活躍は必然になる。**

■昭和の初めに「女性はすべからく働くべし」。

小松 こんにちは。今日は「女性の活躍推進協議会」座長を努めておられる福原さんに、直接お話が聞けることを楽しみに参上しました。どうぞよろしくお願いたします。早速ですが、最初に女性活躍推進の取組を始められたきっかけは何だったのでしょうか？

福原 僕が社長を務めていた資生堂

は、そもそも女の人が多い会社で、あまり男女差は意識してなかったんですね。しかし、待遇や昇進に男女差があることは中からも見えるわけで、それは元々あまり自然なことではないのではというだけの話です。僕が社長になったのは1987年でしたから、今のようなポジティブ・アクションだとか男女共同参画とかいう標語がないだけで、その頃からやっているんです。

小松 資生堂は福原さんがけん引されて、先進的な立場で取組を進めてこられたんですね。

福原 いいえ。それが、もっと前から。あるとき資生堂の社史をひもといたら、私の伯父で初代社長の信三が昭和の初めにすでに言っているんです。「女性はすべからく働くべし」と。だから、僕のやっていることは初代社長の意志の継承だったわけです。

小松 資生堂は70年も前にすでにそういう問題意識を持った会社だったのですね。

福原 そうですね。僕がアメリカで社長をしていたときに、アメリカ社会では女性がイニシアチブを取っていたり重要なポジションにいたることが多かったからです。考えてみると、アメリカでは壮年の男性の多くが出征した時代があったんです。男性が不在のときに女性たちが登用の機会を得てアメリカ社会を守ったと。そして戦争が終わって帰ってくると、いいポジションはみんな女性が占めている。日本とは逆に、男の人たちが徐々に進出するという時代があった。そういう背景で、男女が対等に会社、あるいは社会がうまく形作られていくところを見て、日本はいろいろ昔からの慣習や制度があるけれど、やはり少し遅れすぎていると感じました。



■現状を改善しながら、「その時」を待つ。

小松 アメリカにいらしたときの女性たちが活躍する姿は刺激的だったでしょうね。

福原 そうそう。僕がデパートの仕入れ部長とかと交渉するんですけど、ほとんどが女の人なんです。それでいいようにあしらわれてしまうのですよ。

小松 では、タフネゴシエーターなんですね、皆さん。

福原 はい。もうめっちゃくちゃにタフですよ。

小松 そのときに福原さんは、女性の進出や活躍も、社会や企業が求めれば必ずできるのだと実感された？

福原 そうですね。少なくとも僕は日本の国をどうするなんてことは全く考えられないし、考える必要もないので、自分の会社だけは、女性従業員がこれだけいるのもうちょっと何とかできるんじゃないかと思って始めたわけです。さて、そういう運動を始めると、今度は男の人たちの反発が結構あるんですね。話はわかるけれども、そのために自分たちの昇進が遅れるのは納得がいかない。それが顔つきに出るんですよ。だから、女性の管理職が何パーセントといった数値目標は全く意味がないのですよ。最初に目標を置いて現状を急に合わせるとするのは、やはり自然



でない。僕の考えているのは常に自然か自然でないかという、単純な考えです。男女の問題も全く同じで、もともとそんな差別があるということがおかしいのだから、いずれ放っておいても対等になってくるはずなのです。それを無理に1年とか2年でやることはない。何年かけて細かい努力を積み重ねていくと、次第にそれに近づいていくという考えなんです。男性も女性もないんですよ。

小松 自然にあるべき姿に戻すための努力をなさったわけですね。

福原 だんだん僕の言っていることが役員会で伝わってきたんです。当時の役員会というのは人事委員会みたいなもので、ある時女性を一人部長クラスに登用するという案件があった。ところが、みんな反対するんです。当時の社長が専務かが、女性は能力がないというようなことを言う。僕は当時一番若い役員だったんだけど、「皆さんそうおっしゃるけれども、男の人はみんな優秀なんですか」と言ったらみんな黙ってし

# YOSHIHARU FUKUHARA

福原 義春

自然体であることが大切。  
社会が求めれば、女性の活躍は必然になる。

まった。いやな雰囲気になって、しまった  
と思いましたね。実際、男の部長で困  
った人たちが何人も見ているから。そう  
した状況を何度も経験しているのですが、  
それでも僕は女性の可能性を伝え続け  
た。それが刺激にもなったんでしょ  
うね。みんな何となく男だから優秀って  
ことじゃないと分かるわけです。僕が  
社長になってから少しずつやっているわ  
けだから、その頃反対した役員たちは  
もうみんな定年になっています。だか  
ら、本当に少しずつの努力がいずれ結果  
として実を結ぶんですね。

**小松** 時間とともに理想に近づいて  
きた。

**福原** その段階の途中では、若干女性  
をハンディキャップをつけて引き上げよ  
うということをやったこともあるんです。  
でもそれは逆差別なんですよ。今度は  
男の人を不利にするわけですから、僕は  
あまりいいとは思ってない。

**小松** 女性を重用することがよいと

いう時代もありましたね。

**福原** そうです。しかし、そのために  
自分が持てる能力以上の仕事をさせら  
れて、そのギャップに悩んで伸びられな  
くなる人もいることがだんだんわかって  
きたわけです。

**小松** なるほど。女性の起用もひとく  
りにできない。先ほど、男性の反応の  
話がありましたが、それを収める手だて  
をお考えになりましたか。

**福原** この会社のとてもよかった点は、  
男の人たちに対してをなぜ女性を起用  
しなければいけないかという教育を  
何年間かやったことです。これはよその  
会社ではあまりやっていないと思いま  
す。男性としては、総論賛成各論反対で  
あって、確かに男女が平等に参画する  
ということは理想だけれども、うちの部は  
違う、そういうふうになっちゃうん  
です。女性だけでなく、男性にそれはな  
ぜかを説いたこと。これは大変な成功  
だったと思います。全ては「人権」のこ  
とを

しっかり考えてい  
れば解決するのです。

**小松** もちろん、急  
にはいまの状況に  
はならなかったわ  
けで、「時を待つ」  
というような時期  
もおありになった

でしょうね。

**福原** そうですね。ものごとの中には、  
一定の量に達するまでは表面上は何も  
起こっていないように見えるけれど、  
一定の量を超えると突如としてすごい  
エネルギーをもってその姿を現す、いわ  
ゆる臨界を迎える瞬間があります。その  
臨界点で物事にのぞむ、また努力をして  
いくということ、さらに、その時を待つこ  
とも大事なのです。

## ■一つひとつの取組が、 やがて社会を動かす力になる。

**小松** よく女性に向けた仕事、女性とし  
ての役割という言われ方をしますが、  
それについてはどう思われますか？

**福原** 一般的に女の人は地図が読め  
ないとかいうでしょう。では、全部の人  
がそうかというところじゃないです  
よね。単純に女の人は細かいところ  
に気がついて、男の人は大局を見るとき  
は限らないのです。

**小松** そうですね。そうやって紋切り型  
に言ってしまうのは、その個性を見誤る  
ことになりますね。

**福原** あくまでその人個人の力量が  
あって、あとは個々の関係の中で相性  
のようなものもありますよね。

**小松** ということは、上司や企業の  
経営の方は個人を見る目を養わなくて

はいけませんね。

**福原** その通りです。それが大切だ  
が、皆さん人を見る目が足りません。

**小松** 日本のこういうところがもう少し  
変わればと思うことはありますか。

**福原** 個々人が判断力を持つというこ  
とですね。きょう新聞が言っていること  
は、2、3年後にはみんなうそになりま  
すからね。それはもう子どもの頃にしっ  
かり胸に刻みつけてきたから。僕の場合  
はあまり器用じゃないからいろいろな  
ことを考えられないんです。だから、こ  
うだと思ったらそれを一步一步やるほ  
かはないんです。ただ、どういうことを考えた  
結果、自分がそう信じるんだというこ  
だけははっきり押さえておかないとい  
けないです。

**小松** 自分で考える力、自分の価値  
判断を持つということですね。

**福原** そうです、そうです。いま起きて  
いることがむしろおかしいんだとい  
うことを常に思ってきたわけです。それが  
僕の考え方です。

**小松** 今ある常識を疑うことによって  
自分の個性や才能を生かすことができ  
る。それは男女関係なく。女性参画  
と言っているけれども、実は男女参画  
ですね。

**福原** 両方であるということに気が  
つくことがポジティブ・アクション。

**小松** これから女性の活躍推進に取り  
組もうと考えている企業やトップに何か  
アドバイスをいただけますか？

**福原** 大きなことにチャレンジするから  
うまくいかない。一步一步、現状を改善  
することが求められているんです。その  
ときも、トップの人が進むべき方向を示  
すことが大事ですね。例えば朝日を見に  
行くなら、朝日の方角はこっちだと教え  
てあげる。どうやって朝日がきれいに  
見えるところに行くかなんてことは言う  
必要もないんです。

**小松** 若い世代にどんなアドバイスを  
送りたいですか？

**福原** いつも言っているのは、会社と  
いうのは社会のひっくり返しなんです  
よね。会社も社会の重要な一部であ  
って、会社が社会を作っていること  
です。たとえば、僕には社会全体をひ  
っくり返す力はないから、自分の会社だけ  
きちんと理想的なモデルにできるだけ  
近づければいいんじゃないかと思って  
やってきたわけです。それは実際そう  
なったわけで、会社であっても家庭  
であっても、自分が主体的にきちんと  
判断して、自分が中身を作っていくと  
いうことによって、社会全体が変わっ  
てくることは十分あり得ることです  
し、そういう世の中になってくることを  
願っています。



**小松** このポジティブ・アクションとい  
うのはまさにそう願う気持ちですね。

**福原** そうです。願う気持ちを、会社  
の中で5人とか10人とかいう人が組んで  
一緒に動くようになってくれるかどうか  
ということですね。

**小松** 有意義なお話をうかがわせてい  
ただきました。今日はどうもありがとう  
ございました。



インタビュー  
小松 成美 (こまつ なるみ)  
ノンフィクション作家。広告代理店勤務を経て、  
ルポルタージュを中心に執筆活動中。  
スポーツ選手、歌舞伎役者等のスポーツ・芸能  
における第一線で活躍する人物のルポルター  
ージュを得意とし、代表作に、サッカー日本代表  
の中田英寿を追った『中田英寿 鼓動』や『中田  
語録』など。