

企業経営とポジティブ・アクションを考えるシンポジウム

日時 平成 18 年 2 月 22 日（水）13 時～15 時

会場 女性と仕事の未来館

主催 女性の活躍推進協議会、厚生労働省

【パネルディスカッション】

「人口減少社会を勝ち残る

～企業戦略、企業経営とポジティブ・アクション～」

■コーディネーター

渥美 雅子氏 ((財)女性労働協会会長、女性と仕事の未来館館長)

■パネリスト

大橋 光博氏 ((株)西京銀行 代表取締役頭取)

丹羽 宇一郎氏 (伊藤忠商事(株) 取締役会長)

水越 さくえ氏 ((株)イトーヨーカ堂 常務取締役)

○渥美氏 皆様、こんにちは。ただいまからシンポジウムを始めたいと思います。先ほど来、宮本武蔵や佐々木小次郎など歴史上の人物がたくさん登場したようでございますので、私も歴史上の人物に便乗しながらお話を進めてまいりたいと思います。戦国時代、尾張の小大名に生まれた織田信長でございますが、信長は生涯に 120 回以上の戦争を繰り返しながら、天下統一を目指していったわけでございます。信長の周りには今川義元、武田信玄と勝頼といった、人、金、物を潤沢に持っている大名がいたわけですが、織田信長は人も金も物もないという資源不足の小大名でした。あるのは人材だけであるということです。彼は人材活用術には相当長けていたようで、その人材を活用することだけで 120 回以上の戦争を戦っていったようです。

そのいい例が木下藤吉郎、後の豊臣秀吉の起用です。信長が美濃を攻めあぐねていたときに、草履取かせいぜい足輕の木下藤吉郎を軍略の中心に持ってきて、木曾川と長良川と揖斐川の合流する中洲に一夜にして墨俣城を築いて、これでようやく美濃攻めが適ったわけでございます。

当時、足輕を軍略の真ん中にいきなり据えるというのは、普通だったらちょっと考えられないことではありますが、これが、いわゆる今で言うポジティブ・アクションと言いますか、本当に今まで日の当たっていなかった所に日を当てて、活躍を促すという人材起用だったのかなと思います。

その後も信長という人は、秀吉も厚遇しますし、また心情的には大嫌いな明智光秀などという男も、その能力を見込んでかなり厚遇します。自分とは全く異質な人物をあえて起用しているような感じがします。天才肌で孤高な信長と、人当たりが良くて外交能力に長けた秀吉、こういう自分とは違った素質、違った性格を持っている人をあえて起用している。これも今で言うダイバーシティ、多様性ということのようですが、現代の経営理念と一脈通じるところがあるような気がします。

それから 400 年経ちました。いま経済市場は群雄割拠の時代、戦国時代と言ってもいいでしょうか。数十年前まで世界から、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と言われて楽に物が売れた時代から、今やそんなことを言っていたら誰も見向きもしない。どんどん周りの国が伸びてきています。中国、韓国、インド、そしてアメリカ、EU 諸国と競争しなければならぬ。国内はどうかというと、大手銀行、百貨店、スーパーがバタバタ潰れたり経営統合したりしています。

逆にベンチャービジネスが、あっという間に伸びてきて一挙に経済界のトップにのし上がる。伸び上がったかと思うと、一朝不祥事があれば三日天下に終わってしまうなどというのもあるわけです。おまけにここに来て 2007 年問題が出てきました。団塊の世代がリタイアして、さあ、人材不足になってくるという問題が、実は 2007 年問題ではなくて 2005 年から始まっているということらしいのです。人口動態統計の発表が昨日ありましたが、それで見ると、2005 年から日本の人口は減少しているということです。

労働力が減ってくる少子高齢化時代、さて、企業はどういう戦略を立て、どういうふう
に戦っていくか。あるいは 21 世紀に生き残るにはどういう体制にすればいいのかが、大変深刻な問題として出てきているわけです。

そこで今日は、ポジティブ・アクションということにフォーカスをして、お話をいただきたいと思っています。ポジティブ・アクションとは何かと、まず定義を申し上げると、固定的な性別による役割分担意識や過去の経緯から、男女労働者の間に事実上生じている差があるとき、それを解消しようと、企業が行う自主的かつ積極的な取組、とされています。

ただ、ポジティブ・アクションという言葉自体が完全に普及しているかというと、そうでもありませんし、またポジティブ・アクションがどのくらい実行されているかというと、まだまだという感じがします。皆様のお手元に「ポジティブ・アクションの現状」という横長の白い資料が届いているかと思いますが、1 枚めくっていただくと、女性の採用状況について、技術系においては男性のみ採用という所が依然として多いという現状があります。次の頁に女性の配置状況が出ています。営業職では、いずれの職場にも女性を配置する割合がやや低い。男性のみ配置の職場がまだ 4 割あるという統計結果になっています。さらに次の頁で女性の管理職への登用状況ですが、折れ線グラフを見ると、係長職 8.2%、課長職 3.0%、部長職 1.8%ということで、上に行けば行くほど女性の割合は少なくなっていくます。

次の頁ですが、ほかの国と管理職の女性比率を比較してどうかというと、アメリカは既に 45.9%、スウェーデン、ドイツ、カナダ、イギリスあたりが 3 割を超えていますが、日

本は 9.7%と大変低い割合になっています。韓国が 5.9%で、日本、韓国が 10%以下というところになっています。

その左下のジェンダー・エンパワーメント測定は、国連加盟国 80 カ国で男女差がどのくらいあるか、ないかでランキングしたものです。80 カ国中、日本は 43 位です。ちなみに 1 位ノルウェー、2 位デンマーク、3 位スウェーデンといった北欧諸国に比べると、かなりランクが下がるわけですが、40 位から 45 位ぐらいの間にマケドニア、タンザニア、ハンガリー、日本、ドミニカ共和国などという国がランキングされるわけで、どちらかということ発展途上国並みであると言えます。

もう 1 枚めくっていただき、下のほうのポジティブ・アクション取組状況を見ると、大企業と中小企業との間にかなりの格差があります。5,000 人以上の大企業では 74.0%の割合で取り組まれておりますが、30～99 人の中小になると 25.2%ということで、中小ではまだまだということが言えるようです。

そこで今日は、このポジティブ・アクションに先進的に取り組み、既に結果を出している企業のトップのお三方をお招きしました。このお三方はご自分の企業だけでなく、既に社会に向けていろいろなご発言をなさっている方々です。

それでは、私のいちばん近くに座っていらっしゃる大橋さんから伺いたいと思いますが、大橋さんは西京銀行の頭取でいらっしゃいまして、女性役員を登用し、女性管理職の比率を向上させるプランを立てて実行している方です。また企業内託児所もつくった方です。そういう大橋さんから、ご自分の企業並びに社会全体を見て、まずはポジティブ・アクションについてどう考えるか、どう取り組むべきかをお話いただきたいと思います。

○大橋氏 大橋です。ここに簡単に私の経歴が書いてありますが、前職は日銀にいたのですが、約 10 年前に今のところに転じました。金融界というのは、どちらかというと保守的というか、女性活用については消極的な業種だと思われる所で、実際に女性のスタッフの数は多いのですが、幹部登用となると非常に少ない。そういう金融界で、なぜ私がそういうことに積極的に取り組んでやっているかということです。

私は、男女にかかわらず、能力のある人を抜擢するのは当たり前だと思いますし、能力のある人を使うことが組織の活性化にもつながり、成果にもつながると自然に思っているわけです。これは男女問わずだというふうに思うのです。

ところが、おそらく意識のずれとか、あるいは観察が非常に荒いというか、あるいは使い方が非常に画一的であることが非常に大きいと私は思うのですが、実際には能力があるのに埋もれている女性の人が非常に多いという現実があると思います。

なぜそういうことを感じたかという、非常にショッキングな出来事が今から 20 年前の 1986 年の前職時代にありました。中国の人民銀行というのは中国の中央銀行ですが、向こうでは総裁のことを行長と言いますが、中国の人民銀行と日本銀行の間で双方 7、8 名ずつ集まり、年に 1 回、食事をして懇談の場を設けるというのがありました。私も 86 年にたまたまそのメンバーに入り、日銀側から出たのです。その時に中国の人民銀行側のトップは実は女性の総裁、つまり行長だったのです。名前は鎮慕華さんという行長でした。人事局長も女性でした。天津の支店長も女性でした。つまり 7、8 人の中で 3 人が女性なのです。日本側は当然のことながら総裁以下、全員黒尽くめの集団ということで、私は末席にいて非常に奇異な感じを受けたのです。

中国側が変わっているのかもしれないと思ったのですが、その後、いろいろな人に会う機会がどんどん増えて、海外でいろいろな人に会えば会うほど、女性の幹部の人が出て来る比率が非常に高いのです。

昨年もデンバーでアナリストの世界大会があつて 1,000 人ぐらいが集まったのですが、デンバーの会議に出て来て、しかもクエスチョンタイムが 30 分ぐらい取られるのです。その 30 分間のクエスチョンタイムでは女性の人が一斉に立って質問していました。先ほど控室で丹羽会長さんにも伺ったら、丹羽さんの所でも英語でどんどん質問する若い女性が出てきていると聞きましたが、デンバーの時はアナリスト大会ですから、世界のアナリストが集まって証券市場に関係のあるジム・ロジャースなどが来るのです。証券界では神様と言われている男ですが、ジム・ロジャースの話の後の質問タイムなどは、前のほうの席にいる 30 人ほどの女性が、一斉に手を挙げて当たり前に質問していく。そういうのがいっぱいあります。金融機関でも、さすがに頭取というのは少ないのですが、副頭取クラス、ナンバー 2 クラスの C F O というポジションでは女性がたくさんいます。そういうのがどんどん出てきます。

いま、私の娘がたまたま北欧のフィンランドにいますが、フィンランドは大統領が女性なのです。いま選挙の最中で過半数が取れていないので再選挙ですが、おそらく女性がまたなるだろうと言われています。首都のヘルシンキの市長も女性です。つい 4、5 年前までは首相も女性でした。北欧のノルウェーとかに行くと市長さんの半数近くが女性なのです。そういうのが当たり前にあるということで、そこでもまだ数値が達していなくて、特に民間が駄目だという話がよく出るのです。

それでは企業が競争力がないかという、そういう企業こそ競争力があるという結果も出ているものですから、企業が競争力があつて、その企業の価値が上がっていく。そういうことにむしろ女性を活用したほうが上がっていく。今日の表にもありましたが、利益率と女性登用の比率で、要するに女性を登用するほど利益率が上がるという表があります。

渥美さんから説明がありませんでしたが、先ほどの「ポジティブ・アクションの現状」で私は全くそれを感じているのです。

○渥美氏 いちばん最後の頁です。

○大橋氏 いちばん最後の表です。私はこれがすばらしい表だと思うのですが、大体、企業というのは儲けないといけないですから、これは売上高も利益率も同じような傾向です。いちばん最後の表の2つをご覧いただくと、男女間の勤続年数格差と利益率の関係というので、上のほうの表は勤続年数格差が少ない所ほど、格差が平均以下の所ほど利益率が高いという数字です。勤続年数の格差が割と少ない。女性の勤続年数が長い所ほど利益率が高いです。

下の表は、女性管理職の比率が高いほど、右のほうのグラフですけれども、つまり管理職以上が平均以上の所の利益率は7.4%、平均以下の所は5.3%です。これは実はもっと悲惨な結果が売上高に出てきていて、21世紀職業財団調べでは、女性の管理職比率がゼロの所などは売上げが極端に悪いです。ほとんど売上げが伸びていないのです。つまり何かというと、間違っているわけです。女性を登用すると「売上げが落ちる」とか「利益が下がる」ということはないのです。この間違ったことを経営者はやっているのです。私は、本当はおかしいと思います。経営者はこういうことを間違っではいけないのです。すべてではないですし、業種によってばらつきがありますが、その業界で最も元気のいい企業というのは、大体女性を活用しておられる。

こういう非常に素朴な疑問から、保守的だと言われるこの金融界も、おそらくそうではないかと思います。実際の採用のところでは非常に女性が多いのです。銀行へ行くとカウンターはほとんど女性というのが多いです。一般職と総合職に分かれて一般職で採っているわけです。ところが、今、だんだん壁がなくなってきました。ほとんど総合職時代です。外資系の金融機関になるとボードメンバー、つまり役員に女性の役員というのが結構います。そういうふうなことが普通に行われています。

先ほどの経験も含めて、これはどこかが違うということで、私はちょうど10年前に転じて、8年前に頭取をやるのですが、いくつか取り組み出したのです。できることから始めようということでこの8年間取り組んで、最初に取り組んだのが女性の主査という職場です。店長代理とか主査というポジションは、大体支店においてナンバー2かナンバー3のポジションです。私が頭取に就任した時はたった1人しかいなかったのですが、いま45名います。60の支店で45名いるわけです。

なぜそれがどんどん進んだかという、「私の下に主査を置いてくれ」と支店長が望むのです。女性主査がいいというわけです。なぜかという、私のできない部分を補強してく

れる。中を固めてくれる。だから自分は安心して営業に出られると言うのです。それでどんどん増やしていき、成果も上がります。それが成功例です。

ところが、成功ばかりでなく失敗例もあります。失敗したのは先ほどのところにも営業の数字がありますが、営業職に使うと、女子営業というのは金融機関では女子渉外と言いますけれども、女子渉外にも手を挙げさせて、やる気のある人はやってくださいということで、いま 120 人ぐらいですが当時は 200 人いました。200 人の渉外行員の中で、やる気のある 20~30 人の女子渉外が手を挙げて、これは成績も付きますし表彰旅行で海外にも行きますから手を挙げるのです。その中で例外的にすばらしい女性が 200 人中のベスト 10 に入っていました。ただ、これは全くの例外で、ほとんどは駄目になりました。

なぜかという、20~30 人が手を挙げてもうまくいかなかったのは、山口県の金融機関ですけれども、山口、広島、福岡が主体で、あと大阪、東京とあるのですが、そこでやっていてなぜ失敗したかという、1 つは中小企業の経営者とか経理部長のところに行くのですが、なぜうちに女性をよこしたのか、となるのです。要するに女性の渉外営業員をよこしたということは、うちはなめられたのかということです。もう 1 つは、経営者や部長さんなどが、わしと飯を付き合ったら金を借りてやる、預金をするということで、セクハラです。それで嫌になってやめる。こういうケースがあって駄目になり、いまも定着していません。これが失敗例です。

ですから、営業では均一的に使うのは駄目だなと私は思ったのです。例外の人はいますが、基本的には均一に使っては駄目です。適性分野を見つけて、先ほど言ったようなナンバー 2 のポジションとか貸付関係は非常にいいです。貸付というのは規定とマニュアルに基づいてやりますからいいわけです。事務処理もいいです。最近非常に問題になっている危機管理で、例えば個人情報の保護とかコンプライアンスとか、これから内部統制という問題が出てきますが、こういう部門のマネジャーに使うというのは非常にいいです。そういう分野というのは金融に限らずどんどん求められてきていますから、そういう適性分野を見つけてやっていけば管理職として使えます。

支店長も一気に 7 人に増やしましたし、ボードメンバーは、さすがに均等法ですずっと入ってきている女性は、ほとんど続いていませんので、ヘッドハンティングで採ってきて、いま 12 人のボードメンバー中 3 人です。私のすぐ下は女性で CFO としてやっていますが、そういうポジションは非常に機能を発揮して、これは組合せだと思います。ですから失敗例もありますが、成功例をうまく積み重ねてやっていくのが非常に大事だと思います。

それが、おかげさまで業績にもつながる。これは間違いなく業績につながります。しかも、それは答えを早く出さないと駄目です。答えをゆっくり出していたら必ず反発を食らいます。「あなたは何か言っているけれど、全然答えが出ていないではないですか」では駄

目で、すぐ答えの出るポジションにできるだけ付けて出していくということで、いま、そういう部署に付けているのです。そういう感じで取り組んでいます。

○渥美氏 先日、お伺いしたときに、起業家には無担保で 500 万円まで貸していますというお話を伺ったのですが、これは女性だけですか。

○大橋氏 これが、実は同じようなモデルが世界にもあるのですが、バングラデシュのグラミン銀行のユヌス総裁というのは、日本にも来たことのある総裁でまだ元気ですけども、この人がやっているのは、女性だけに担保なしで、しかもバングラデシュで最も貧しい女性に貸すのです。無担保で金利を安く貸すのですが、無担保で金利を高く取るというのは駄目なのです。これはどうしても消費者金融の分野になりますから駄目ですが、無担保で金利を安くするというところがポイントです。

我々は無担保で長期、しかも長プラで出すのです。これは小口で出します。ただし、必ず返してもらうことが大前提です。ですからミッションのある融資です。きちんとした融資でないと駄目です。そういうものについて取り組んでやっていて、1 億のファンドを設けて、いま 9 件で 4,000 万円出ています。これは全部返ってきています。返ってくことを前提に、資金計画というのをきちんと立てて、返済計画、資金繰り、B/S・P/L というものの指導をします。週末ビジネスです。小口です。裾野を広げます。これがコミュニティビジネスを地域でやっていて大事な点なのです。

日本の金融機関はどれもこれをやりません。絶対に取り組まないのです。下町の信用組合が取り組んだ例がありますが、それは市民バンクで、我々は幸せ市民バンクという仕掛けです。これは収益動機はないわけではない。小さくゆっくり稼ぐビジネスです。しかし、必ず稼がないと駄目です。稼がないと NPO です。ですから採算利益を重視することが非常に大事です。これは粘り強くやって裾野を広げ、ファン層を広げる。その目に見えないファン層の広がりというのが実は安定基盤になるのです。

バングラデシュの取組は世界的組織になりました。マイクロクレジットのシステムです。そのモデルがあるわけですから、日本バージョンを我々は、ささやかですけども取り組んでいるのです。これは息長く取り組んでいこうとやっています。

○渥美氏 ありがとうございます。無担保でお金を貸すというのは、金融業にとっては相当リスクなことでしょうけれども、しかし、全部回収していますということで、それはそれなりの情報提供や支援をしていることと思いますが、起業を心掛ける女性にとっては大変ありがたい制度だなと思いました。

さて、お隣の丹羽さんは、1998 年 4 月から社長さんになられて、初めから 6 年以上はや

らないと宣言して伊藤忠の社長さんを6年なされ、現在は会長となられています。その6年間に巨額の不良債権を処理なさったという実績をお持ちです。ただ、ご本人はいたって質素な暮らしで、その間、ずっと電車通勤をなさっていた。自家用車はカローラだと伺っていますが、いまでもカローラですか。

○丹羽氏 そうですね。

○渥美氏 そして厚生労働省の女性の活躍推進協議会の座長もしていらっしゃいます。もちろん、ご自分の会社では人材多様化推進計画をお立てになり、ポジティブ・アクションに取り組んでこられたと伺っています。では、丹羽宇一郎さんにご発言いただきます。よろしくをお願いします。

○丹羽氏 私も、海外にしょっちゅう出歩いていますので、なぜ女性をもっと活用しないのかと、自然に思っていました。特に中国とかアジア諸国、あるいはアメリカへ行っても、会議とかいろいろな交渉のときに必ず女性が入っています。でも日本にはほとんどいないのです。我が社の役員は女性ゼロです。部長会をやってもほとんど私には目に付かない状況です。海外から人が来て話をすると、「日本の会社っておかしいんじゃないの」というわけです。1つのサイドからだけの意見が出るというのは、おかしいのではないかという指摘を何回も受けていたのです。

だけど、ではなぜ女性を活用しなければいけないのかというと、すぐに人間の社会は50対50でというような話になる。しかしながら、日本はずっと長い間男尊女卑の社会でしたよね。これを急にやるといってもなかなか難しいだろうと思います。まず女性の意識がなかなかそうはいかない。男性の意識もなかなか急に変わるものではない。そういう問題を抱えて、さてどうするか、ということです。

私自身の考えを言うと、少子化の問題と、女性に社会の半分の役割を担っていただくという時代は間違いなく来ると思います。そうすると相当の長期的視野で女性の育成教育を始めなければいけない。急に女性を採用して、「さあ、やりなさい」と言ってもできるわけではない。それは男でも女でも同じです。

我々も人材多様化推進計画を、ポジティブ・アクションということで始めていますが、「さあ、やってください」と言っても、これはすぐできません。私は時々会社の中で言うのですが、男性の中に女性が1人、2人入って、「さあ、あなた発言しなさい」とか、何をやれと男は勝手にそう言うけれど発言は非常に難しい。なぜならば、この場が全部女性で私1人男だったら、ちょっと緊張して、こんなこと言って大丈夫かなと発言も控えますよね。男性社会で女性が数人で「さあ、やりなさい」と言っても、それはなかなかできないと思います。よほど勇気のある女性でないと、50、60人の男性相手に、1人、2人でなかなか

発言はできないです。今日、司会をやっておられる渥美さんとか水越さんとかは別でしょうけども、私がもし女性の中に1人入ったら恥ずかしくて、下を向いて「すみません、ローラ乗っています」というようなことです。

もう1つの理由は、団塊の世代というのは1947、1948年生まれの方ですから、もう57、58年前に生まれた方が1年次で230万、240万人いるのです。2005年の出生数は110万人です。そういう時代になるとどうことが起きるか。哺乳類は知りませんが、人間の社会はどこも生まれたときは女性100に対し男105くらいです。アメリカでは、この女性と男性の人口が逆転する年齢は30歳くらいです。ずっと逆転しないのは大体貧しい国です。要するに食べ物が十分でない所はほとんど男が生き延びるのです。大体は女性や子供が先に死ぬのです。ところが、豊かになると逆転してくるのです。

日本は50歳になると女性が相対的に増えます。男はどんどん減るのです。驚くなかれ、85歳を過ぎると、男性は大体74万、75万人、女性は210万人くらいです。ということは、1対3ぐらいになるのです。日本は50歳を過ぎると女性のほうがパワーを持つのです。これから豊かになると、もう少し女性の数が相対的に増えてくると思います。そうすると、別に85歳の女性を活用しなさいということではないですが、人口的にも働き盛りというのは女性が男性以上になってくる可能性があるのです。企業はこのことを考えると、どうしても女性をもっと育成して、仕事を受け持ってもらえるようにしなければいけない。

そういうことから、先ほど渥美さんが言われたように、人材多様化推進計画を作ったわけですが、こんなものはどこでも作れるのです。皆さんの会社だって私どもの計画をそのまま写せばどこでもみんな同じような計画ができるのです。これには「性別、国籍、年齢を問わず人材を確保、育成して」などと書いてある。どの人事部も同じものを作るでしょうね。女性幹部の積極的な育成とか採用をやるとか、あるいは魅力ある会社にするとか、良い風土をつくるとか、そんなもの読んだって、すぐ女性が活性化してポジティブ・アクションとしての効果があるかと言ったら、ないでしょうね。この程度のことでできるなら苦労はしないということなのです。

要は、どこから始めるかということだと思います。私どもの会社は女性の活用について成果が上がっているというほどではない。しかしながら着実に雰囲気が変わってきている。だから昨日も、アメリカの一流企業のプレジデントが来られて英語で講演し、男女合わせて200人くらい集まったらしいですが、質問となったら女性ばかりが手を挙げて英語で質問する。男を集めてやってもそんなに質問は出ないなというぐらい、非常に元気のいい女性が増えてきていると聞いて本当にうれしく思ったのです。昔ならまずないだろうと思いますが、着実に増えてきている。

これから、私が女性の経営幹部の積極的な育成をどうやるか、いま考えて実行している

わけです。それは何かというと、先ほど申し上げたように男性の中で数少ない女性では絶対に女性は育ちませんから、数を増やす。何でもいから数を増やせではないのです。優秀な女性を今よりもたくさん採用し、最後は 50%ぐらいまでいくようにする。男 50、女 50 ぐらいまで採用を増やす。いまは会社全体では非正社員も入れて 30%ぐらいです。幹部の女性は数%の状況です。それは、これまでそういうふうに教育をし、育ててきたからなのです。これから育て方も男女平等にして同じように上げていくというのを、いま始めているわけです。

いちばん大事なことは数を増やすことなのです。皆さん方の会社も女性の活躍推進をやるのであらば、計画をいくら作っても進みません。それよりも数を増やす。女性の数のパワーが増えれば増えるほど、確実にその中からたくさんの幹部が生まれると思います。女性の数が少なかったら勝てません。ということで、まず我々がいちばん最初にやるのは女性群を増やせということを、いま積極的にやっています。

当社では数が少ないものですから、メンター制度の導入を 2004 年度から始めたのです。これは実は茅野さんというアメリカの大学を出て弁護士事務所のパートナーをやっていた女性が当社に来られて、いま法務部の課長をやっていますが、その彼女の提案があつてメンター制度を導入したのです。

なぜ導入したかということ、女性の数が少ないから相談に乗る相手がいないからです。男はいっぱいいるから「1杯飲もう」とか言って、いつでもいろいろな相談ができるけど、女性は数が少ないからなかなか相談できないということがあります。仕事だけではなく生活とか、あらゆる意味で指導者というのを任命して、彼女たちが伊藤忠の女性の相談相手になっています。妊娠や出産など男性がわからない部分で彼女たちがいろいろ相談に乗ってあげている。これは大変いいことなのです。今まで私がやった中で、いちばんいいのはこれではないかと思います。もう 1 つは数を増やしたことだろうと思います。

失敗は、あまりにも急ぎ過ぎたことです。男女一緒だ、優秀な女性だからと女性を課長クラスにして、名刺を持ってお客さんである業界の一流企業の所へ行かせたら、「俺の会社を馬鹿にしているのか」と怒鳴られた。そういう企業がまだある。それは一流企業です。だから、あまり急いでやってはいけない。最初は男性が連れて行ってご紹介して、いろいろお話をするときに同席させながら、今度自分 1 人で行っておいでとか、そういうような方向へ少しずつ持っていくと、いくら能力があつてもまだまだ日本の社会ですんなりといかない業界がある。全部の業界がそうではないですが、こういう失敗例もあるのです。だから、その辺は段階的に実施する必要がある。

もう 1 つは、育児・介護休業制度についてもです。私は基本的には継続就業のためにもっとすることがあると思っています。育児の制度をこれだけ作りました、介護の制度をこ

れだけ作りましたと言っても、そんなものはいつでもできるのです。大した金額でもない。問題はそれをどう皆さんが使いやすくするかです。ただ実際は、ほとんど使えないのです。なぜか。男性が冷たい目で見ると、その後の仕事をする女性も冷たい目で見ると、こんなことでは取れないです。相手に迷惑がかかって申し訳ないと、ほとんど取らないし取りにくいのです。だからまず男性の教育をしなければいけない。

この育児・介護休業制度の場合も、制度はあっても男性に理解させなければいけない。出産した後に戻ってきても給料が下がったり、一旦退職せざるを得ない会社が多く、同じ仕事ができないことが多い。フランスやスウェーデンは出産や育児のときに、前にもらっている給料の8割を保障しているわけです。それをやればたぶん増えます。出産も育児もしやすくなる。そういうことを国としてどれだけ支援できるか。これは後ほどテーマで出るでしょうが、要するに継続して同じ職場で働ける制度を作らない限り、そして、それに対し上司とか同僚が理解をしない限り、育児とか何とかと言っても、なかなかうまくいかないと思います。そういうことを考える。

そして、それをやるために何がいちばん重要かという、経営トップの確固たる信念でしょうね。やるのだと、これをやらなかったら企業の発展はないのだということを、幹部に理解させるということです。それをやらない限り、いくら制度を作ってもなかなかうまくいかない。トップがその気持を持てば、おそらくかなり速いスピードで、こういうものは部下にも伝達するだろうと思います。

いま、ポジティブ・アクションをやる上でいちばん重要なことは男性の教育です。これをしつこくやることです。これをやらない限り、こういう所で会議をやってもあまり役に立たない。各企業がそういう教育を執拗にやっていく。女性だけ優遇することは、逆差別みたいで私は反対なのです。そうではない。男女同じように扱うということが非常に大事です。そういう意味から言って経営トップが、自分の信念を社員に伝える。そのための教育をするということが、私はいちばん大事かと思っています。

○渥美氏 ありがとうございます。いまお話に出たメンターという制度ですが、どういう方がメンターになっていて、何人くらいいらっしゃるのですか。

○丹羽氏 現在20人弱です。メンターにポケットマネーでご馳走して時々お話を聞くことがあります。大変に優秀な女性たちです。もちろん仕事の経験もあるし、非常に優しく温かい眼差しを持った女性たちで、本当に相談に乗ってアドバイスをしているようです。これは大変な心の支えになっていると私は思います。

○渥美氏 丹羽さんは昨年、日産のゴーン社長さんとともに、経済広報センター主催の優秀経営者賞を受賞されました。おそらく巨額の不良債権を処理した実績が高く買われたと

いうこともあるのではないのでしょうか。

では、最後になりましたが、水越さくえさんにご発言いただきたいと思います。水越さんはイトーヨーカ堂の常務取締役でいらっしゃいます。同時にたくさんのお顔をお持ちで、皆さんご存じと思いますが、『s a i t a』という生活情報誌がありますけれども、それを編集発行していらっしゃいます。また、障害者雇用にも大変熱心でいらっしゃいますし、最近言われ始めた企業の社会的責任、CSRということも大いに発言していらっしゃいます。とにかく今まで売手市場だった流通界を、買手市場にガラリと変えようというところから発想して、さまざまなことをおやりになっている方です。それでは水越さん、お願いします。

○水越氏 イトーヨーカ堂の水越でございます。昨年の暮れ、フランスに行きましたときに、『ELLE』という女性誌を出している出版社を訪問し、編集部の方たちとお話をしました。さまざまなお話をしたのですが、本当に彼女たちはパワフルな仕事をされていて、『ELLE』は週刊ですから、本当にハードな仕事をこなしています。

私は、「校了のときなどは夜中になるのでしょうか」と質問したのですが、彼女たちはきょとんとした目で、「えっ、私たちは7時半になったら、もうみんな帰ります。編集長であっても8時には帰ります。」と言うのです。実は私は出版社の社長もしていますが、いつもいつも編集部は夜中までやっているものですから、「生活誌を作っていて、夜中にやって昼間眠い顔をしていたら、良いものなんかできない」と口を酸っぱくして言うのですが、編集部は「そんなこと言ったって、好きで夜中までやっているわけではないのです」というのが返事でした。

『ELLE』の編集部は8時にはみんな帰ってしまう。彼女たちは、「家で食事だって作るし、子供だって待っているのよ」ということでした。彼女たちは、どんなにハードな仕事をこなしているとしても、ワーク・アンド・ライフのバランスが取れているのだということを、私は昨年の暮れ、本当にいい意味のショックを受けて帰って来たわけです。

帰って来て、すぐにその話を編集部にして、少しでも早く帰るように指導しています。でも、やはり校了時には遅くなっているというのが実情です。これを何とかしていかなければ、これから女性が本当に生き生きと活躍できる時代にはならない。また男性も活躍できる時代にはならないのではないかと思います。

現在の女性の労働力率は50%弱ですが、あと5%引き上げれば、いまの約6,700万人の総労働人口を今後20年間、十分に維持できるという試算をしている研究所があります。野村證券の金融経済研究所だだと思います。そして少子化による人口減少部分を補える女性の労働人口ですが、それを機械的に弾き出した数字と、現在は働いていないけれども、

本当は働いていきたいという女性の潜在的なニーズの労働力人口の数値が、大変近い水準にあるということです。時代の要請と、女性自身の就業への希望数値というのが合致しているということでもあるわけです。

諸外国を見ても、女性の労働力率の高い国ほど出生率が高いという数値が出ています。また日本でも 30 代前半の女性の労働力率が高い県ほど、出生率が高いという傾向にありました。ただし、これは海外においても日本においてもそうなのですが、長時間労働をしている人が少なく、子育てと両立しやすい働き方をしている。これがポイントであったようです。したがって、北欧などはかなり労働力率も高く出生率も高い。フランスの労働力率は日本より少し高いぐらいですが、日本よりもずっと出生率が高いというのは、ハードな仕事をこなしながらも、彼女たちは子供を育てることにもとても大きな価値を見出して、両立できる環境を作っているのだなということを私は感じています。

これから私たちが国際競争力を付けていくためにも、また企業自身がこれからの競争に勝ち抜いていくためにも、働きやすい環境というものをどうつくっていくか。これは社会も政治もみんな一緒ですけれども、ここに本当に真剣に取り組まないと次の時代はないなという気がしています。

企業の中で最も重要な資源というのは人ではないかと思います。先ほど丹羽会長が、まずは女性の数を増やすと言ってくださったのは本当にうれしいことで、やはり労働力の数においても、また労働力の質においても実は最も開発が遅れているのが、私は日本の女性の労働力ではないかと思います。渥美先生が、ジェンダー・エンパワメント測定では 43 位という先ほどの表でお話されましたが、ただ、開発指数と言って、日本の女性の人材開発指数は世界の中で 11 位なのです。そのことを考えると、日本の女性の能力というのは国際的に見て決して低い水準ではない。にもかかわらず、それが企業や社会の中で十分に発揮されていない。ここに大きな問題があるのではないかと思います。

21 世紀職業財団で、女性社員の登用について調査をしているのですが、今や、かなり多くの企業が、女性の登用を重視するというふうに意識を変えてきているということは事実だと思います。ただし、では上級管理職等々への登用となると、まだまだ少ない。このところをどうやったらポジティブ・アクション等々を通しながら、一歩突き抜けることができるのだろうかというところも、本当に真剣に取り組んでいきたいところだと思います。

私どもでも努力はしているのですが、では成果がどれだけ上がっているのかと言ったら、まだまだこれからという状況であります。実はもう十数年前に女性の部長も役員も誕生しました。でも小売にとって現場と言ったら店なのです。その店の店長に女性の店長がいなかったのです。実はトップからは十数年も前から、女性の店長を育成せよということは言われていたのですが、店長というのは従業員が 300~400 人、ショッピングセンターになる

とテナントさん等々とのさまざまな交渉があつて、店長の平均年齢が 40 代後半なのです。そういうキャリアを積んでマルチで活躍でき、なおかつ物理的にも大変な店長への登用というのは、悲願ではあったけれどもできなかったのです。

4 年前ですが、トップが見かねて、30 代の若手店長の店と、女性の店長の店を、1 つずつつくるようにという指示がありました。流通は大変厳しい状況にありますので、何としても改革をしていかなければいけないという状況下にあり、この状況を打破するために、そういう手が打たれたわけです。

30 代の若手の男性店長が誕生しました。最初のうちは未熟だなという感じはあったのですが、その分、わからないところは本部を使いまくるのです。どんどん人を動かして、下町のほうでしたが、とても新鮮なお店に仕上げました。それから女性の店長ですが、とてもきめ細かく、例えばその店長は駅の近くのお店を担当したわけですが、電車が 1 台来るとお店にお客様がドッといらっしゃるわけです。彼女がいちばん最初に考えたのは、8 時ぐらいになると天ぷらやコロッケが冷めてしまっている。でもお客様は 8 時でも 9 時でも来られる。では温かい物をと考えました。女性店長は主婦の立場に立って手を打ったけど、実際にお総菜は大変な売行きになりました。

ファッションのコーディネーターは、お昼にお見えになるお客様と夕方以降のお客様とは、お客様の層が変わるのです。したがって、その層に合わせて陳列しているコーディネーターも変えていくわけです。大変きめの細かいことではありますが、そういうふうな手を打ちながら、見事に彼女は上位クラスの成績の店長になったのです。

人事も営業も、これまでは厳しい仕事を女性にさせては可哀想だという、間違った過保護の考えで、女性の店長が誕生していなかったわけですが、現在は 4 名の女性店長が活躍しています。

ただ、任命を受けた人の中にはマネジメントの仕事に適した人と、スペシャリストのほうに向く女性もいました。1 年間ぐらいやって、またバイヤーに戻った女性もいます。トータルで 8 名の店長の任命があり、現在は 4 名です。機会を与えることで、一人ひとりの可能性の発見ができるのです。経営トップの方たちの英断を是非ともお願いしたいと思います。必ずそういう分野にも適する女性がいるはずですよ。そうやって 1 つ突き抜けると、女性自身も大変に自信を持つとか、後輩たちも目指す分野が広がってきます。特に流通はお客様の目線で仕事をしていかなければいい成果は上がらない。これは男性も女性も同じですが、やはりお客様の 7 割が女性であるということであれば、当然のことながら決裁権限を持つところでも、女性がもっともっと活躍して然るべき状況にあるわけです。もちろん課題はまだ残っていますが、でも何はともあれ、勇気を持ってポジションに付けるということ。ここで必ず一歩前進するのではないかと思います。

○渥美氏 ありがとうございます。イトーヨーカ堂さんには水越さんのほかにも、まだ女性の役員の方がいらっしゃるのですか。

○水越氏 イトーヨーカ堂では、現在は私と、もう一人、社外監査役がおります。またグループのセブン-イレブンにも役員が1人います。

○渥美氏 水越さんは障害者雇用にも熱心に取り組んでいらっしゃる方です。ポジティブ・アクションというのは、女だけが得をしようとか女だけが楽をしようという発想ではありませんで、今まで能力があるのにそれが埋もれていた部分というか、障害者あるいは人種的にもマイノリティの人たちも、一緒に活躍できるようにしていこうという発想なわけです。ですから、障害者雇用という面と女性のポジティブ・アクションというのは、全く同じ根っこから出ているわけです。

○水越氏 実は私、テルベという障害者の特例子会社の社長も兼務しているのですが、社長就任の話があった時、なんで私が、と思いました。

ただ、北海道に事業所があるのですが、何度もそこに通っているうちに、本当にこの役割を任命してもらってよかったなと思いました。ここにマネジメントの基本があることを感じたからです。例えば「希望を持って明るく頑張りましょう」という言葉は、知的障害者の方には通じないのです。お部屋をきれいにしましょうということも、きれいということは分かってくれたとしても、それが行為には移らないのです。そこにお水がこぼれていますね、水を拭きましょうと言うと、すぐにきれいにしてくれます。そこにゴミがあります、一緒に拾いましょうねと言うと、すぐに拾ってくれます。要するに抽象的な言葉は全然理解してもらえないのです。事実をきちっと伝えていく。抽象的に明るく希望を持ってというより、自分の全身でそれを表現していく。本当にうれしいんだということを見せていくということ。これがすごく重要なのだということも知りました。

車椅子の社員は、印刷の仕事をしているのですが、オペレーターの仕事などでは健常者以上に高い能力を発揮しています。でも重い物は持てないのです。そういうふうにな人の長けている能力は何か、長けていない能力は何なのかをしっかりと見て、適材適所で責任を持って一生懸命やってもらう。これはマネジメントの基本であるということ、私はむしろ、そのテルベという特例子会社に行くことによって学んだかなと思っています。

○渥美氏 大橋さんと丹羽さんのお話の中に同じように出てきましたが、例えば自分の会社でポジティブ・アクションに取り組んで女性を営業職などに配置しても、取引先のお客様の所に行くと、お客様のほうから、クレームが付くという、ここのネックです。これをなくしていくには一体どうしたらいいのでしょうか。これがあるままだと女性のポジティ

ブ・アクションも、なかなか進みにくいかなというふうにも思ってしまうのですが、いかがですか。

○丹羽氏 私が申し上げたように少しずつ時間をかけてやるということです。男性が女性と一緒に連れて行って何回も面通しをして、そして1人で行っていただく。そういうことをやれば、それほど大きな問題にならないと思います。

○渥美氏 大橋さん、いかがですか。

○大橋氏 銀行のほうでは帯同訪問と言うのですが、先輩が一緒に行って学んで来るという形で営業をマスターしていくとか、営業と言っても実はきめ細かく見ていくと、企業に出掛けて行く営業と、店主営業というのがあったりします。店舗近辺とか来られるお客さんに営業していくという形であれば、これはかなりいろいろな形があります。先ほど丹羽さんが言われたケースは、大企業の幹部の人のところに行かれて怒られたというお話は、これは、他にも何かあったのかもしれませんが、女性が来たということだけでそういうこともあり得ます。だから帯同とか、あるいはもう少しきめ細かく他のところをするとか、そういうことでいろいろ組合せできると思います。

ただ、基本的に営業職というふうに大きく括ると、なかなかそのところは難しいと思っています。実はリクルートの河野元社長さんから直に聞いたのですが、リクルートというのは営業でどんどんやらせますが、あの方は営業で頭角を現わして社長まで上り詰めたわけですが、ただご自身は例外だとおっしゃっていました。リクルートでは、河野さんが社長時代は、5割は女性を採ったということです。放っておいてちょっと目を離すと3割ぐらいに落ちるので、すぐ5割に戻させたと言っていました。それでも営業職に付けたとほとんど持続しない。したがって、研究、人事、企画、出版という分野のほうに行く人がどうしても多くなる。これは適性を見るというのはなかなか難しいわけです。

私はもう少し柔軟かくして、適性が無理ならもう少し広く見れば良いと思います。金融業は非常に幅広いいろいろな分野がありますので、審査といった所とか内部の事務とか、企画部署、人事部署、研修部署というのがありますから、そういう所でエキスパティーズを活かしていく形で、やっていけば良いと思います。ですから、画一的にやらないほうが良いのではないかと思います。

○渥美氏 それは息長く、いろいろ臨機応変にやってみて、試行錯誤を繰り返しながら理解を得ていくということですかね。

○大橋氏 そうです。トライ・アンド・エラーです。

○丹羽氏 やはり時間がかかりますよ。女性でも男性でもそうですが、男性の新入社員が本当に一人前になるのに 10 年とか 15 年かかるわけですから、女性もやるときは 10 年か 15 年かけて育成していくということです。いくら優秀だからといって急にできるものではないので、仕事というのはそうやって積み重ねの中で学んで、実行していくものだと思います。女性活性化だとか男女雇用機会均等法とかいろいろありますけれども、まだ時間がそれほど経っていないわけですし、急にどんとやると、かえって悪い面が必ず出てくる可能性がありますから、10 年ぐらいの感覚でやっていくほうが私はいいと思います。

我々の所は、これから 10 年かけて役員の半分くらいをノンジャパニーズと女性にするのだとぶち上げていますから、そういう方向へ是非動きたいと思っているのです。それが 1 つの目標ですけれども、ぴったり 10 年ということはないので、その程度の期間に人を育てていくのだということです。やはり 10 年単位です。

○渥美氏 もう 1 つ疑問なのが、ポジティブ・アクションの効果というところです。これはポジティブ・アクションを取った結果、経營業績が良くなる。勤続年数の格差と利益率との比較というのを見ても、勤続年数の格差の少ないほうが、利益率は良くなる。女性管理職比率の高いほうが利益率は良くなると、こういう結果が出てはいるのです。

ただ、これともう 1 つ、中小企業と大企業を比較した前の頁をご覧くださいと、大企業はもう 4 分の 3 ぐらいがポジティブ・アクションを取り入れている。しかし、中小になればなるほど、その取り入れている率が少ないということが現にあるわけです。これを中小零細にも取り組んでもらうためには、一体何をすればいいのでしょうか。

○大橋氏 私の所はポジティブ・アクションに取り組んでいますが、実は中小金融機関なのです。大金融機関ではないのです。

例えばベンチャー企業というのがあったとします。これは零細企業でもスタートしたばかりの企業ですが、こういう所はポジティブ・アクションにすごく取り組んでいる所が結構多いのです。

○渥美氏 ベンチャー企業の社長さんは、結構女性ですよ。

○大橋氏 女性社長さんというのがかなり多いのです。中小企業は組織が小さい分、トップがその気で本気で取り組まれば、むしろ、よりスピードを上げて取り組むことができるのです。いま 10 年と言われましたが、組織が大きい所は結構時間がかかると思います。それでもゴーン氏のような人が出て来て、あるいは丹羽さんのような人が出てきて変えればガラッと変わるのですが、それでも相当エネルギーが要る。多くの大企業の方は時間がかかります。

○丹羽氏 中小企業は非常に伝統的な企業が多いのです。だからIT関連とかメディアとか、そういうような所は積極的に女性の活用というのはあるでしょうが、普通の中小企業というのは私もよく付き合いがあつて知っていますが、非常に頑迷固陋です。女性を、そういうところのトップに付けていくということは至難の業です。だから、それは経営者がその気にならなかつたら中小企業は絶対にできません。中小企業の経営者の奥様が非常にしっかりしていれば、たぶん大丈夫です。カカア天下であれば、たぶん中小企業のご主人はやっておられると思うのです。女性を活用されると思います。そういうことですから、社会一般が大企業もそういう動きがあり、中小企業の中でもそういう動きがあるということを新聞やメディアがどんどん報じていくと、中小企業の親父さんたちも、世の中の流れはこうなってきたんだということがわかるのです。だから、こういうようなことをメディアにどんどん取り上げてもらい、世間の流れはこうだということを、時間をかけて教育していくことが大事だと思います。

○水越氏 おっしゃるとおりで、セブン-イレブンのオーナーさんでも、成功しているお店の事例がいろいろなところで発表されますけれども、大抵、パートナーの奥様がとても素敵で、とても気さくで、とてもいい仕事をしていてオーナーを支えているケースが、大変多くあるということで、中小企業というのは、そういう部分もあるだろうなという気が私もあります。

昨年、私は奈良に行つたのですが、そのときに均等推進企業として表彰されていた企業は中小企業の社長さんでしたが、そこは女性がたくさん活躍されている企業で、マネジャーにもするし、育児休業もしっかり取ってもらうという形にして、業績をととても上げていらっしゃいました。

特に、中小企業はトップの意識しだけで大きく変わるのではないかと思います。

○丹羽氏 それは私が思っているだけで、社員はどう思っているかわかりません。(笑)

○大橋氏 いま、おっしゃった話は非常に重要な話で、実は社員はみんな反対だったので。私が導入した先ほどの市民バンクの融資制度も、これを導入する時、女性だけを対象としているという誤解があつて、役員全員が反対でした。頭取はとうとう狂ったかというわけです。

それと女性の主査は成功しましたが、女性の役員は全員反対です。しかも異業種から来ましたし、「あなたはプロパーを育てると言ったじゃないか。何だ、育てると言って全然育てていないじゃないか」と全員反対です。反対でも、私は最初に非常勤の監査役から取り組みました。非常勤の監査役が地域の出身者で、大阪で税理士として活躍している40代の

若い女性がいました。これが1年目です。

○渥美氏 外から流入人事ですか。

○大橋氏 それが第1号なのです。大阪出身の女性で非常勤の監査役です。しかも40歳過ぎの若い税理士を、監査役として1年やり、その次に常勤の専務として入れたのです。この時はさすがに反対でした。いまのナンバー2の副頭取ですが、これは東京に駐在させて、東京ですぐに成果の上がるマーケット部署を担当してもらいました。マーケット部署というのは毎日動いている相場で勝てる場所ですから、答えがすぐ出るのです。毎日答えが出て不良債権の処理が一気に進んでしまった。答えがすぐ出るというのは非常に大事なことです。もちろん最初は顧問で入れて、それから役に付けるのですが、こういうステップを踏むというのは非常に大事なことです。

社外取締役をもう1人入れました。これはPwCという国際的なトップの監査法人のパートナーですが、同じ年輩の方です。役員会が一気に活性化したのです。役員会が活性化して成果がすぐ出ますから、できるだけ若い人たちを東京で異業種にどんどん出向させるようにしました。いま10人出ています。

当行は、ついこの間までライブドアと組んでいた銀行です。相手がああいうことで転けましたから想定外です。

実は5年前からネットと金融は必ずくっつくと思って、社内ベンチャーで子会社を立ち上げたのです。これは5年前です。33歳の若者が手を挙げて社長をやりました。いまでもその会社は続いています。これはホーム・ページの作成代行からやったのです。ネットのビジネスでホリエモンと同じことをやったのです。それをやっているのを知っていましたから、たまたまある人の紹介で1年前に彼が来たわけです。彼は非常に素朴な感じでいろいろなプロジェクトを言い、ネットをやりたいという話があって、ヤフーが既におおぞら信託と組んでやっていたし、我々はそういう構想を持っていたから、そういうことでスタートしました。

金融業は免許事業ですから、免許を受けるための申請書を出す前の段階でああいうことになったので、我々の損害はゼロなのですが、弁護士だけは日本のトップの弁護士集団と組んでいます。向こうは弁護士集団が弱いのです。我々はこういうときこそ最高のコストをかけないといけないと思って、弁護士と監査法人とコンサルタントは日本のトップを全部入れました。それにコストを安くして入れるという手法でやりましたから、完全な契約書を組んで損害賠償請求はできるのですが、損害が発生していないものですから、その前に終わってしまいましたし、そんな状態でやっているのですが、ノウハウが蓄積できたことは非常に大きいです。

女性活用と一緒に複眼思考が非常に大事なのです。担保なしでお金を貸してもすぐに収益は上がりません。それで地域ビジネスをやるために収益機会を東京でもち、金融スキルは最先端をいくべきだと私は思っています。だから金融以外の業種から学ぶこと。もちろん丹羽さんのところから学ぶことは非常に大事なのですが、外資から、海外から学ぶことが大事です。勉強はいくら高いところでやってもいいと思います。そういう勉強はどんどんやったらいいと思います。私は、いつもそれを複眼思考と言うのですが、なかなか付いて来てくれません。

○丹羽氏 私は、あまり女性の活性化とか、女性、女性というのは逆差別になってしまうと思います。私は基本的に女性も男性もなく一緒にだと思えます。教育も一緒にやる。あらゆる機会は均等に与える。それで競争してくれということで、あまり女性を甘やかしてはいけないと思っています。

要するに私がいちばん考えているのは、社員にいろいろなオプションを与える。オプションを選んで自分で一生懸命勉強してやりなさい。女性だから勉強しなくていいとか、そんなことは絶対ない。男と競争して勉強してくださいということなのです。基本的に我々は良い環境をつくって仕事をしやすくすれば、労働の生産性が上がって皆が働きやすいということで、企業にとってもすごいメリットになるわけです。

例えば、馬を川に連れて行っていやいや水を飲ませると、本当に飲みたくて水を飲むのでは全然違うのです。仕事をやろう、将来、あとに続く後輩たちのためにも、いま私が頑張らなければという気持ちを女性も持ってもらわないといけません。我が社もそうですが、「君、今度、課長に推薦するけど、どうだ」「そんな責任のある仕事は勘弁してください」では困るわけです。

男性と競争してでも、将来、あとに続く女性のために、君、一肌脱いで頑張れよと会社の中では言っているのですが、「結構です」と言う社員も結構います。私は皆さんに申し上げたいのです。法律でみんな頑張ってくださいと言っても、肝心の本人たちがいやいや水を飲むようでは、どうしようもないという気がします。

結局、何が重要かと言ったら先輩なのです。自分の先輩がそうしているから、それを見習うわけです。それが社会人として当たり前だと思うわけです。その人も前の先輩を見習う。こうやって教育が行われるわけで、必ずしも男性だけが悪いわけではない。女性は女性の先輩を見習っていろいろなことを覚えるのです。だから女性同士ももっと高い意識を持ってやってもらわないと、こういうポジティブ・アクションというのは進まないと思います。

○渥美氏 たくさんのいい知恵が出てきました。失敗談も出てきましたし、プライベートなこともご披露いただいて話は大変盛り上がりまいましたが、もうそろそろ終わりにしなければいけない時間です。女性も甘えてはいけないというお話が出たところで、最後に水越さん、もしよかったらワンポイントアドバイスを、どうぞおっしゃってください。

○水越氏 いま言われたように、本当に私どもの会社でも女性を任命したいと思っても、自ら管理職には付きたくないという女性は現実にあります。ですから、私は女性の意識というものも、これから開発していかなければいけないのではないかと思います。これは生き方ですから何とも言えないと思います。でも管理職の面白さを伝えていくことも必要なのではないかと思います。

○渥美氏 ありがとうございます。この中に中小企業の奥様はいますか。先ほど中小企業は奥様次第だというお話が出ました。山内一豊の妻のお千代さんみたいなものですね。もちろん女性は甘えてはいけないし、チャンスが回ってきたら積極的に乗っていく心構えというか、覚悟が必要ですが、どうぞ労務管理、人事管理をしていらっしゃる方は、積極的に女性のポジティブ・アクションを実行していただいて、それは我が社にとってメリットのあることなのだ、経済効果のあることなのだという前提で、自社だけではなく周りの他の会社あるいは他の方々にも、ポジティブ・アクションを広げていただきたいと思います。本当に今日は大変有益なお話を頂戴しましてありがとうございます。皆さん、ご協力ありがとうございました。これでシンポジウムを終わりにさせていただきます。