

## ポジティブ・アクションの成功の鍵を考えるシンポジウム

日時 平成19年7月5日（木） 13時～15時

会場 女性と仕事の未来館 ホール

主催 女性の活躍推進協議会  
厚生労働省

後援 (社)日本経済団体連合会  
全国中小企業団体中央会  
東京商工会議所

【開会挨拶】 村木厚子厚生労働省雇用均等・児童家庭局審議官

○村木審議官 皆様こんにちは。本日は「ポジティブ・アクションの成功の鍵を考えるシンポジウム」にご参加いただきまして本当にありがとうございます。主催者を代表いたしまして一言ご挨拶を申し上げます。

人口減少社会が到来する中で、活力ある社会を維持・発展させていくためには、多様な人材がその意欲と能力を最大限に発揮できる環境を整備することが大変重要になっております。そうした取組みは、働く人一人ひとりの職業人生を充実したものにするだけではなくて、企業の発展そして我が国の経済社会全体の発展につながるものであります。男女にかかわらず、多様な個性を持った人材を確保し、そしてその能力を最大限に発揮させることは、企業戦略の上で大変重要で、もはや欠かすことのできない課題となっております。

このような中で、公正かつ多様な生き方を実現できる労働環境を整備する、という政策を実現するために、改正男女雇用機会均等法をこの4月1日から施行いたしました。この改正において、企業が行うポジティブ・アクションに対する国の援助メニューが追加になっております。ポジティブ・アクションの取組状況を、外部に情報開示をしようとする企業に対し、国が援助できることになりました。そのための情報サイトを創設・運用することとしております。

この改正男女雇用機会均等法の審議の過程で、衆参両方の委員会におきまして、ポジティブ・アクションの一層の普及推進のために、事業主に対する援助を特段に強化すべきであるという付帯決議が付けられました。このことは、このポジティブ・アクションという活動の重要さということ、国会も含めて本当に大きく強調されたということで、私どももその付帯決議を重く受け止めて政策を一層充実させていきたいと考えております。

一方で現実の社会を見ますと、ポジティブ・アクションに取り組む企業は、大企業を中心に増えてはまいりました。しかしながら全体として見ると十分な状況にはなっておりませんし、特に中小企業においてはまだこれに取り組む企業は大変少ないという状況にあります。また、ポジティブ・アクションに取り組む体制は作った、施策もいろいろ打ち出してみた。しかし、始めたときには効果が出たように思ったのだけれども、しばらく経ってみるとその効果がうまく持続しないという悩みも出てまいりました。

そういう現状を踏まえ、本日は「ポジティブ・アクションの成功の鍵を考えるシンポジウム」と銘打ちまして、日本を代表する企業のトップの方々に来ていただきまして、制度の整備、そしてその制度の整備をした後、さらに次は何が大切なのかということ、ここを十分に議論していただこうと思っております。是非、皆様方におかれましては、このシン

ポジウムを通じてポジティブ・アクションに取り組むきっかけ、そしてそれを成功させる鍵を見つけて帰っていただければと思っております。どうぞ、実り多い会議になりますようにご協力をお願いいたしまして、簡単ではございますが、主催者を代表しての挨拶とさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

○司会 続きまして、パネルディスカッションに移ります。コーディネーターとパネリストのご紹介をいたします。

コーディネーターの渥美雅子様は、弁護士活動の中でも、家族、相続、ドメスティック・バイオレンス等の問題を中心に活躍されていらっしゃるのと同時に、女性少年問題審議会会長代理、労働政策審議会委員等を歴任、2005年、男女共同参画社会づくり功労者内閣総理大臣表彰を受賞され、現在、財団法人女性労働協会会長、女性と仕事の未来館館長としてもご活躍されていらっしゃいます。

次に、パネリストのご紹介をいたします。内永ゆか子様は、日本アイ・ビー・エム株式会社の技術顧問でいらっしゃいます。内永様は、1971年に日本アイ・ビー・エム株式会社に入社され、その後1995年に取締役、2004年に取締役専務執行役員を歴任されておられます。さらに、2006年には、米国女性エンジニア協会 SWE アップワード・モビリティ・アワードを受賞され、現在は NPO 法人 J-Win 理事長としてもご活躍です。

岡田晴奈様は、株式会社ベネッセコーポレーションの執行役員でいらっしゃいます。岡田様は、1982年に株式会社福武書店に入社後、現在は執行役員、Parenting（ペアレンティング）事業本部長、及び株式会社ベネッセ次世代育成研究所代表取締役社長を兼務され、ご活躍でいらっしゃいます。

手島忠様は、株式会社ニチレイ顧問でいらっしゃいます。手島様は、1960年に日本冷蔵株式会社に入社され、1985年に取締役を経て、1993年に代表取締役社長に就任、2001年相談役、2007年6月より顧問と、数々の要職を歴任されています。

なお3名のパネリストの方々は全員、女性の活躍推進協議会のメンバーとしてご活躍くださっております。本日は、ただいまご紹介させていただきましたコーディネーター、パネリストの皆様より有意義なお話がいただけるものと存じます。それでは、渥美様よりよろしくお願いいたします。

## 【パネルディスカッション】

「ポジティブ・アクションの成功のために必要なこと

～経営トップ、人事管理者、女性自身がすべきことは何か～」

○渥美氏 本日は、日本の中で最もポジティブ・アクション、あるいはワーク・ライフ・バランスが進んでいるという事業所のお三方にお運びいただきまして、我が社でとっているポジティブ・アクション、ワーク・ライフ・バランスのお話をいただきますと同時に、失敗談も含めて本音のお話をいただきたいと思いますとお願ひしております。

今年は 2007 年ですが、少子・高齢化ということは前々から言われておりますし、また 2007 年問題ということで、団塊の世代が今年、来年、再来年とどんどん定年退職していきます。そこで、良質な労働力がどんどん減っていくこの事態にどう対処しようか、という大変深刻な問題を抱えております。同時に改正雇用機会均等法がこの 4 月から施行され、男女差別のない雇用環境をつくろうということで、女性たちの期待は一層高まっています。その中でポジティブ・アクションというのは、女性の活躍を期待するキーワードになっております。このポジティブ・アクションがどんな現状で、どんな局面に来ているのかということをお話をちょっと振り返ってみたいと思います。

お手元にはたくさんの資料が渡っておりますが、横長の「ポジティブ・アクションの現状」という資料にコンパクトに要点がまとめてあります。1枚めくると、「女性の採用状況」があります。均等法施行後は、男女共に採用します、という所がだいぶ多くなってまいりましたが、まだまだ技術系の職種だと男性のみ採用という所もあります。

次頁は「女性の配置状況」です。これは、「人事・総務・経理」では1割が女性のみの配置という事態があります。営業では男性のみ配置の職場もあるということで、この辺の業務の男女差別はまだ残っているのかという感じがあります。

1枚めくって「女性の管理職への登用状況」です。管理職に就く女性の割合というのは、緩やかではあるけれども多くなってきております。係長職が8.2%、課長職が3.0%、部長職が1.8%ということで、偉くなればなるほどパーセンテージが下がってしまいます。この状況を図4のピンクの棒グラフで見ますと、ほかの国に比べると日本はちょっと恥ずかしいような状況です。日本は9.9%という数字で、韓国よりはちょっと高いけれども、アメリカやヨーロッパ諸国とはだいぶ差が付いている状況です。

次の頁は「女性の勤続年数」です。男性との差が4.7年あります。女性の平均勤続年数は8.8年、男性の平均勤続年数が13.5年でまだ差が4.7年あります。ただ、10年以上勤務する女性の割合が33.7%となっていて、だんだん定着率が高くなってきているというこ

とがあります。

次頁は「ポジティブ・アクション取組状況」です。平成12年度と比べると、平成15年度はやや上がってきてはおります。これは、内閣府の男女共同参画推進室のほうで、目標値として設定されているポジティブ・アクションの取組みは、平成21年度までに40%にするという数値目標が出ておりますが、まだそれには届いておりません。そして、大企業と中小企業と比べると、規模が小さくなればなるほどこの取組みが少なくなってくるという状況もあります。

1枚めくってください。理由はなぜなのかということ、いまからシンポジストの方々に討議していただきますが、ポジティブ・アクションというのは一般的にはコスト高になるのではないかと、あるいは女性にそこまで力を入れてみても、なかなかコストを回収することは難しいのではないかと、いろいろ尻込みをするような要素がなきにしもあらずなのですが、実際にやってみると、営業成績も良いし、会社のイメージも上がるし、良いことづくめであるということがここに挙がっております。女性の能力が発揮されて、営業、経営業績が良くなるという結果が出ているわけです。そして、これに積極的に取り組む企業と、消極的な企業とを比べてみると、積極的な企業のほうが、その会社の利益率が高くなるということも次の頁に出ております。

そんなこんなでざっと「ポジティブ・アクションの現状」を眺めていただきますと、現在行われているポジティブ・アクションの状況がおわかりいただけるかと思います。

もう1つこのポジティブ・アクションを実施していくということと、ワーク・ライフ・バランスとの関係はどうなるのか。仕事をしながら、女性も男性と同じように職場の中で活躍しながら、一方において十分充実した私生活を送っていきたい。その私生活との関係はどうなるのだろうかということがあります。とりわけ日本の男性というのは、家事・育児参加度が非常に低い。

「男性も育児参加できるワーク・ライフ・バランス企業へ」という緑色の冊子の7頁の下のグラフは、6歳未満児のいる男女の1日当たりの育児・家事関連時間です。週全体を平均して、日本の男性は育児が0.25時間、家事関連時間全体で0.48時間というように、下に並んでいるアメリカ、イギリス、フランス、ドイツ、スウェーデン、ノルウェーなどと比べてみると断トツに短いわけです。一方、右隣の女性のグラフを見ますと、日本の場合は育児が3.03時間、家事が7.41時間ということで、男性が短い分女性が長くなっているという実情があります。その辺をどうクリアしたらいいのか、ということもいまひとつ大変悩ましいというか大きな問題になっています。

もう1つは後で内永さんからお話が出るかと思いますが、内永さんは理系の人です。でもなぜか理系の女性は少ないのです。ですから、会社の中でも理系の仕事をする女性というのはやはり少なくなってしまいます。ここをクリアするにはどうしたらいいのだろうか、という問題もあります。さまざまな問題がある中で、いまいろいろとそれを是正する為の制度ができてきております。企業もポジティブ・アクションに取り組んでいるし、国もまたそれを応援するという仕掛けはできてきておりますが、その仕掛けが初めに期待したほど動いてくれない。この仕掛けを動かす、あるいは使える仕掛けを作るにはどうしたらいいかという局面に来ているかと思います。

そのために、経営トップは何をすればいいのか、管理職は何をすればいいのか、働く女性自身はどう対応したらいいのか、というようなことがいま問題になっております。そこで、お三方にそのようなことに関して逐次お話を伺っていきたいと思います。まず、内永さんからよろしく願いいたします。

○内永氏 ただいま、渥美さんから非常に簡潔に現状をまとめていただき、たくさんのヒントがあったと思います。私ども IBM ではポジティブ・アクションがどういうことで行われてきたのか、少しご紹介したいと思います。

最初に、ポジティブ・アクションというのは何のためにするのか。ポジティブ・アクション自体が目的であるということではなくて、何かを達成するための手段としてポジティブ・アクションをするわけですよ。IBM のケースでは、「ダイバーシティ」ということがとても大きな目標でした。ダイバーシティというのはご存じの方もいらっしゃるかと思いますが、日本語で言いますと「多様性」です。この言葉は、1993年にガースナーという人が IBM 本社の会長に就任し、IBM の立て直しを始めたときから社内ですべて使われはじめました。「ダイバーシティ」は、どちらかというところと女性を活用したいとか、男性も女性も均等なのだから助けてあげたいとか、そういう考え方から導入し始めたのでは全くありません。ともかく、「IBM という会社を立ち直らせるためにどうしたらいいか」を考えた結果、当時の IBM 社員約 40 万人の能力を徹底的に活用する、そのことによって会社を立ち直らせるのだということに着目したのです。

その当時の IBM のトップエグゼクティブはほとんどが男性で、なおかつ白人でした。ガースナー会長は、これでは自分の持っている、自分の所にいる社員の能力を十分に活用できない、黒人もいれば、アジア人もいれば、ヨーロッパの人もいれば、それからメキシカンもいればというふうないろいろな人がいる、その人たちが有効に活用しないで、なぜ白人の男性ばかりなのかということで、この「ダイバーシティ」、いわゆる価値観の違う人たちが集まって、そして1つの目標に向かって切磋琢磨するし、その中から会社にとってのバリューとか、非常にイノベティブなアイデアとかいろいろなことが出てくる、こ

れが会社を強くするのだと考えたのです。

そうは言っても、長い間白人の男性が優位ということで染みついていますので、それを  
変えるためにどうしようかということで、まず第一歩として、世界中の IBM に共通で、あ  
まり活用されていない、でも優秀な人たちが多数いる、これは女性だよねということで、  
女性の活用推進の号令が出たわけです。そういう背景がありますので、女性の活用とい  
うことは、ダイバーシティの第一歩なのですけれども、これは外から言われたからとか、  
女性もいるからフェミニスト的な考え方でということでは全くなく、ともかく「企業戦略  
として大事なのだ」ということがまず最初のポイントでした。企業戦略ですから、どうし  
ても戦略が実行できないと困る。この企業戦略を実行するために、このポジティブ・アク  
ションというのが必要になってきたわけです。

例えばどのようにしたかといいますと、まず各国 IBM に対して、女性の活用を今後 3 年  
後ないしは 2 年後にどうしたいのかという目標値を出させました。目標値を出すのは簡単  
なのでスッと出せばいいのですが、その後半年に 1 回、その目標値に向かって、それぞ  
れのステップがどう動いているのかということ、米国の本社でガースナー会長本人が一つ  
ひとつチェックをしたわけです。

これをやると、各国の IBM のトップエグゼクティブは、最初は格好いいことを数値目標  
で出している、半年毎に会長にチェックされますから必死になるわけです。最初の半年  
は、いや目標はそうなのですからなかなか女性社員がいなくてとか、ワーク・ライフ・  
バランスが難しくとか、山ほどできない理由を言って凌いだわけです。でも次の半年に  
なると、同じことを 2 回言うわけにいかないのだから真剣に何か考えるわけです。またその次  
の半年になっても同じような状況のままでは困りますから、ますます真剣に取り組むよう  
になっていきました。

このように、私どものポジティブ・アクションの第一歩は、なぜこれをやるのかとい  
うことを明確にして、そのためにそれを実行するにはどうしたらいいのかという数値目標を  
決めて、決めたらそれをずっとトップエグゼクティブが追いかける体制を作ることでした。  
うまくいっているのか、いっていないとしたら何がまずいのかということ、例えば売上  
目標とか利益目標と同じように、トップエグゼクティブの評価項目に入ってくるわけです。

いろいろな方が「そこまでやることはないではないか」とおっしゃるのですが、これは  
「企業の戦略」ですから、戦略を実行しないということが評価に響かないわけがないとい  
うことで、これは非常に大事な評価項目になりました。

日本アイ・ビー・エムでも、私どもは「ウィメンズ・カウンシル」をつくって活動を推

進しました。その活動の中で、女性が活用できない問題点というのは3つあるということで、「ロールモデルが見えない」、「ワーク・ライフ・バランスの課題」とか、もう1つはいわゆる「オールド・ボーイズ・ネットワーク」と称されるような明文化されていない文化というものが難しいね、というような分析に基づき、これらの課題に対しての問題点をまず明確にし、いろいろなアクションプランを作り、実行していったわけです。例えば、ロールモデルがないということになると、女性を集めてネットワーキングするとか、ワーク・ライフ・バランスに関しては在宅勤務の機会を拡大するとか、オールド・ボーイズ・ネットワークに関してはメンター制を敷くといったことをいたしました。

ここまでは、いろいろな所で実施されているアクションプランと非常に近いと思うのですが、私どもがこれをやっていく上で非常に強力なサポート、いま渥美さんがおっしゃいましたように、仕組みはあるのだけれどもなかなか動かない、これを強力に推進していった1つの原動力は、実は社長にあったのです。社長は何をしたかということ、例えばあるポジション、部長なら部長のポジションが空きましたということになると、大体その部長の上のエグゼクティブが社長の所へ行き、「この人が候補者ですから、この人のうちのこの人を推薦したいと思います」、候補者を並べて、この人を推薦しますということを行うわけです。

そのときに、必ず私どもの社長が言ったことは、「女性の候補者はいないの」と聞くのです。答えは決まっています。「探したのですけれども、うちはまだ課長で」とか、「係長になったばかりで」という答えが返ってくるわけです。そうすると社長は、「いいから出さない、女性でやるとしたらどの人なのかいいから出さない」と言われると、しょうがないから課長になったばかりの人の名前が、部長の候補者として出てくるわけです。これは、いくらなんでも無茶苦茶です。どなたもそう思われると思います。

もちろんその人は部長にはならないで最適任の男性が部長になるわけですが、これを同じように毎回「女性の候補者は」と聞くわけです。そうすると、1年経ち、2年経ち、3年経っても同じ候補者で「まだ係長で」と言うことでは、「何も進んでいないじゃないか」という話になるわけです。

そうすると、下のマネジメントの人たちもこれは大変ということで必死になって女性社員の育成を始めます。係長だった人がいろいろ大きなプロジェクトに入る機会を与えられ、そこでいろいろ経験して、次に課長になり、課長は課長でいろいろな経験をして部長に昇進する。たぶん、男性がステップを踏むより倍のスピードだったかもしれません。

でもそういったことで、ともかく全社員の管理職、そして女性たちに対して、女性を活用するということが日本アイ・ビー・エムにとっては極めて大切な戦略であるということ

をまず徹底するとともに、人事的な仕組みがあるときには必ず「女性の候補者は」と聞くのです。候補者と聞くのがミソで、管理職は自分の所に候補者がたくさんいると有利ですから、候補者探しが始まるわけです。

候補者がいないときは、いわゆる社内の優秀な女性ハンティングが起こり、そういう意味では非常に活性化してきたということがあるかと思います。

こういうことを活発に進めることにより、女性たちも、ともかくどうやら自分たちにチャンスが来ているみたいだと感じ始めたわけです。でも企業で能力がないのに昇進しても本人が辛いだけでなく会社も困りますから、研鑽のためのいろいろな機会を与えました。例えば教育の機会、それからワークショップがあったらワークショップのメンバーに入れる。それから、いろいろなブレインストーミングのセッションがあったら、そのリーダーに女性を入れる。いろいろな所で女性にチャンスを与えていって、その中で本人の自覚とトレーニングを重ねていくと、もともと力のある人たちですから、みるみる自信を持ち、力を付けてきたというのが現状です。

私どもは5年をスパンにして数値目標を立てたのですが、お蔭さまで5年で当初の数値目標はほとんど達成できました。これは、全社を挙げてダイバーシティー推進が必要だということを納得性を高めながら進めてきたということが1つ、それから管理職の評価項目に入れたことが大きかったと思います。「これは逆差別だ。冗談じゃない」と言う男性もありましたけれども、それは螻蛄の斧みたいなので、空しいつぶやきでしかありませんでした。どこかの飲み屋へ行っていろいろ言っているかもしれませんが、これは会社の戦略ですから、表の席に出ると「私は、女性活用をサポートします」と胸を張って言う。こういった風潮が社内に満ちてきますと、お蔭さまで5年後のいろいろな会議の中で、女性がリーダーになったり、管理職に女性が来たり、ないしは男性の方々の上に女性の所属長が来ても、皆さんほとんどこれを素直に受け取るという文化が出てきました。

私どものいまの社長である大歳が私に言ったことは、「内永さん、僕はね、この女性活用というか、ダイバーシティーの1つのゴールというのは、女性だけで日本アイ・ビー・エムという組織が出来上がることだ」と言うのです。私は、これは素晴らしい言葉だと思います。

例えば、女性の管理職何人とか、マネジメントが何人とかいろいろ言っても、部署が固まっている可能性があるわけです。例えば人事ですとか、広報ですとか、CSR ですとか、どうもそういう所に最初の一步として女性の方が向いているとかいろいろ思われるのかもしれませんが、なかなか営業のトップですとか、開発のトップですとか、そういう所には女性が来ないということで、私どもの社長が言いましたのは、「女性だけで組織図を作った

ら、日本アイ・ビー・エムの組織図が全部できる。これが、僕の最終ゴールだ」と言うので、すごくいいことを言うなと感心しておりました。

このようなことを踏まえて日々頑張っております。これでは問題点が全然なかったのかという決してそんなことはありません。の間にはいろいろ失敗もありましたし、いろいろと学んだこともあります。それは次のときにご紹介することになります。こういう格好で私どもはやってきました。

もう1つ理系の女性ということでお話させていただくと、実は管理職の女性の活躍推進はそういう格好で進めてきたのですが、私どもは技術系のキャリアパスも別にあります。IBM フェローという役職を頂点とする技術系のキャリアに女性が少ないということで、これも技術系の女性ばかりの「COSMOS」という社内のグループをつくりました。ここでも同じように、技術系の女性をどう育成していくのか、ということをやいま一生懸命やっています。

もともと技術系の女性自体の数が少ないということもあり、COSMOS では、女子中学生を集めて技術の楽しさを伝えたり、高校の女生徒に対して、技術系に行くことこんなに素晴らしい経験ができるよ、というようなことをお知らせするようなことを進めています。そういうことで管理職、そして技術系の専門職ということで、いま一步一步やっておりますが、なかなか大変であることは事実ですので、その辺に関しては後ほどご説明したいと思えます。

○渥美氏 ありがとうございます。そのうちに、女性だけの日本アイ・ビー・エムという会社が誕生するかもしれないという気がしましたが・・・

○内永氏 それはまずいのです。それはダイバーシティーではないのです。

○渥美氏 でも、女性が防衛大臣になる時代ですから、何が起きても不思議はないのかという気がしています。内永さんのお話に出てきたオールド・ボーイズ・ネットワークというのも後でご説明をいたしましょう。それから、在宅勤務制度はどのように活用しているのかもしれない後でお話ください。

次に、ベネッセの岡田さんからお話を伺います。ベネッセというのは、昔は福武書店だったのです。もともと女性がたくさん働いていた会社でもあります。そして、いまは本当に女性の管理職も多いし、働く女性の割合も多いということで、女性が大変活躍している会社です。その中で、最も皆さんのロールモデルになっているのが岡田さんです。よろしくお願いたします。

○岡田氏 内永さんの、怒濤のトークの後でちょっと話しにくいのですけれども、自分のペースで話をさせていただきます。本日は、「ポジティブ・アクションの成功の鍵を考えるシンポジウム」ということなので、この「成功」というのはどういう状態なのか。いま、ゴールをという話がありましたけれども、それこそ小池さんが防衛大臣になられたときに、これは明らかに選挙対策だろうと言われていたと思うのです。ただ、それが本当に選挙対策とか、社会の耳目を引くためのものではなく、本当にその仕事、そのポジションにふさわしい人を探してみたら、たまたまその人だった、その人が女性だったという状態が来ると、それがたぶん1つのゴールなのかと思っています。

私からは、ベネッセコーポレーションのこれまでの取組みと現状といったところを少しお話させていただきます。ご案内にありましたように、福武書店というのは、もともと女性の多い会社でした。IBMのように、非常にキラキラとした経営戦略に基づいて女性が多かったわけではなく、これは仕方なく女性を多く採らざるを得なかったという歴史を負っております。

ご存じの方もいらっしゃるかと思いますが、福武書店という会社は岡山に本社があります。しかも職種は通信教育が中心の事業でした。その当時、優秀な4大卒の男性を東京から引っ張ってくる、もしくは大阪から引っ張ってくるということ自体が非常に難しかったと言われています。そこではたと考えた創業者が、地方には優秀な4大卒の女性がたくさんいる。なかなか就職できずに苦労しているようだ。ここはひとつ女性を活用してみよう、ということ思い立って、女性を戦力の中核として位置づけようと考えたと聞いております。

ですから、どちらかという、まず女性を活用しなければという強い意思があって、それを運営するために制度を整えてきたというよりは、先に事実としてそうならざるを得ない事実があって、それに合わせて制度を作り込んできたというのが実状ではないかと思えます。

私が入社したのは1982年ですけれども、1985年に雇用機会均等法が施行されました。それよりはるか前の1970年代後半から、女性も中核の仕事をしてきて、同一労働、同一賃金というのが守られていました。ただ、同一労働ですので、真面目な女性は目いっぱい仕事をして、3年とか4年ぐらいしてくると息切れがしてきて、疲れきって辞めるといった状況もあったようです。それで、なんとか優秀な女性たちにたまってきたスキルとか、知識とかネットワークといったようなものを継承させていくためにはどうやったらいいのか、ということいろいろ制度として考えてきました。ですから、実態に合わせてその制度とか、運営のスタイルというのを作り込んできたと思います。

私は1986年に第一子を産んでいるのですが、それまでは女性が会社に7割いても、子供を産んで仕事を続けている人は一人もいませんでした。1986年にできちゃった婚ではないのですけれども、結婚したらできてしまったわけなのです。その状況の中で、私としては全然仕事を辞める気もなかったし、その当時、書籍の営業職をやっていて、社外の人たち、主に取次店であるとか、書店であるとか、職域営業先の企業の担当者の方からは非常に応援してもらって、「辞めないよね」と言われていたこともあって、当然自分は辞めないで仕事をするだろうと思っていました。ただ、そういう事例がないということでいろいろ思い悩みました。そのときのトップの決断として、「やる気があるんだったら続けさせれば」というような感じで、継続就業ができるようになりました。

1人ができると、もともと7割、6割の女性がいますので、「やってもいいんだな」ということがわかったり、「こういうふうによればうまくできそうだな」というヒントになりました。自分もトライアルしてみようという意欲のある女性も多かったので、組織の中でどんどんボリュームができていきました。私は、組織の中のボリュームということに非常に意味があると思っています。

いくら先端的な制度を発表したとしても、例えば「1,000人の従業員の中の、たった10人の女性のためにこんなにすごい制度を作りました」と言っても、はっきり言って業績にたいした影響はありません。インパクトはありますけれども、多くの女性のためになるとは思いません。

組織の中に、例えば子供のいる女性が10%ぐらいになってくると、それは組織運営上どうしても無視できないボリュームだろうと思います。ですから、組織の中にある一定のボリュームを作り上げていって、規模が規模を生むような状況をつくっていくということがすごく重要なのではないかと考えています。その結果として、現在は優秀な男性を採用するという努力も引き続きしてきた結果として、女性の比率が56%、女性の管理職が32%、経営層の女性比率も3割に達しています。

女性社員の大体17%、5人に1人ぐらいの割合でワーキング・マザーがいます。だから、夜9時からの会議の依頼などは絶対にできないわけです。それだけで、これまでやってきた仕事のやり方を見直すチャンスになります。例えば、組織の10人のチームの中に2人のワーキング・マザーがいて、5時半には会社を出なければいけないというのがわかっているならば、午前中からフル回転で仕事ができるように、みんなが仕事の組合せを考えるようになります。それが、全体の生産性を上げたり、業務効率を上げていく原動力にもなるだろうと思っています。

管理職と言われる人たちの中でも、大体14%ぐらいがワーキング・マザーですので、ワ

ーキング・マザー自身がさらに上のリーダーになったときに、どういう組織運営をするのかといったことも、非常に興味深いところだと思っているところです。

○渥美氏 ありがとうございます。ベネッセの中には、カフェテリアプランというような、「ワーキング・マザーが選べる育児支援」というシステムもあると伺っています。また、この次にはそのお話もしてください。一旦育児休職を取っても、復職率 90%と伺っています。その復職率 90%を確保するためには相当いろいろな支援をしていらっしゃるのだろうという気がします。また、その点についてもよろしく願いいたします。

さてお待たせいたしました。男性お1人の手島さんです。ニチレイという会社はワーク・ライフ・バランスに積極的に取り組んでいらっしゃる会社です。SNS（ソーシャルネットワーク・キングサービス）というようなワーク・ライフ・バランス支援のシステムを社内で作ったと伺っています。よろしかったらその辺のところも含めてお話を頂戴したいと思います。

○手島氏 IBM やベネッセはこの方面ではすごい先進企業ですね、お話を伺っていてすごいなと思って感心しました。私の所は普通の会社です。何をやっている会社かご存じない方もいると思うのですが、先々週株主総会がありまして、そこで配った資料の4頁に、どんなことをやっている会社かということが書いてあります。ニチレイというのは、冷凍食品とかアセロラというようなものをやっている食品会社です。そのほかに、あまり皆さんの目には触れないのですが、そういう食品を-20℃とか-5℃といった低い温度帯で保管したり運んだりする低温物流の仕事をしております。そのほかに、エビ、鶏、豚肉、牛肉といった肉類、魚あるいは野菜などを低い温度で世界中から日本に持ってきて、皆さんの食卓にお届けするといったことをやっている会社です。

冷凍食品は、昭和29年のころに初めて日本で作りました。外国にはあったのですけれども、一般家庭向けの商品というものをそのころに初めて作りました。その仕事を始めた社長が言った合い言葉は「家庭の主婦からまな板と庖丁を取り上げて、そういうものを使わなくても炊事ができる仕事をしたい」ということでした。当時の日本の主婦の家事仕事というのは大変でした。皆さんは若い方ばかりなので想像がつかないかもしれませんが、その当時は電気洗濯機はなかったしテレビもありませんでしたし、家庭に普及している冷蔵庫もありませんでした。

そういう中で、炊事・家事をするというのは大変な重労働だったと思います。そういう家庭の主婦の苦労をいくらかでも軽くしたいということで、電気屋で頑張ったのが松下電器の松下幸之助さんでした。そのほかにもいろいろな人がいたのですが、食べ物屋の分野では、私どもの先輩たちが、とにかく手間がかからなくて、そしておいしくて、安全で、衛生的な食べ物を作ろうということでやってきたのです。

お蔭さまで、いま冷凍食品というのは、日本では大体1兆円ぐらいの売上げがあります。皆さんの家庭でもたくさん使っていると思います。特に仕事を持っている方は、冷凍食品は非常に便利に使っていただいています。あるいは、子供のお弁当を作っている方にも非常に便利だということです。

○渥美氏 私も大変お世話になりました。

○手島氏 こういうヘビーユーザーの方もいらっしゃいます。最近は、そういう中に怪しげなものを作ったりする者が出てきて、甚だけしからんです。ああいうのは、とんでもないことです。冷凍食品も食品ですから、どういう材料を使って、どういうふう加工して、どういうふう衛生的に作るか。また、それをどのように皆さんの手元まで届けるかというのは、私どもの会社の先輩たちが先頭に立って、そういう規格基準というものをずっと作ってきました。それが、いまの日本の法律になったりなどして、だんだん良いものができるようになりました。どうも、最近になってああいう怪しげなものが出たというのは、業界としても大変恥ずかしいことです。

そんなことで、言ってみればそれまでは女性がやっていた家事仕事をなるべく楽にしよう、というのが会社の成り立ちだったと聞いております。そんなこともあるので、さぞかし昔から女性が活躍している会社だろうと思われるのですが、ところがそうでもなくて、私が会社に入ったのは35年も前の話ですが、もちろん会社の中には女性もたくさんいて、いろいろな仕事をしていましたが、あまり役職の人はおりませんでした。どちらかということ、昔の国鉄並みの男社会だったのではないかと思います。会社の方針を決めたり、何か物を決めたり、勘定をしたりするというのは、形の上では男性がやっているということでした。

ただし、第一線の事業場へ行ってみると、例えば男性が10人ぐらいいて、女性が1人か2人いるというような事業場があって、そこは大体その女性が仕切っているというような所が多いです。所長とか課長というのは男性なのですが、女性はそういう格好で活躍していたというのが一般的でした。これは、日本の家庭も全部そんなものだったのかもしれない。

私どもの会社でポジティブ・アクションをするようになったというのは、先ほど内永さんの話を聞いていて、IBMのようなすごい会社でも、潰れかかってからやることになったというので非常に安心したのですが、私どもの会社も同じなのです。私が社長をやらせてもらったのは1993年からなのですが、それから2、3年は前の社長がしっかりした仕事をしていたのでわりと業績は良かったのです。

ところが、3年目ぐらいからだんだん私の実力が現れてきて、業績が急激に悪くなりました。そこから、とうとう創業以来初めて赤字になるということになりました。これはえらいことになったということで、会社の中ではみんな、どうしたらいいかということ相談しました。これまでやってきた仕組みとか、会社の風土というものが相当時代に合わなくなってきてしまったのだと。それをどんどん会社の中は変えていかなければいけないのを、ちょっとのんびりしていたので、そういうところが会社が駄目になってきた原因なのだ、というのは、わりと簡単に意見が一致して、あれこれいろいろなことを随分やり変えていきました。

これは、私1人の知恵などは知れたものなのですが、大変ありがたいことに、随分いろいろな社員がそういうことにどんどん参加してやってくれましたので、いろいろなアイデアが出て、それを実行に移すということも進み始めました。考えてみると、偉い人ばかりではなくて、若い人たちやミドルの人も、そういう意見をどんどん言って実行に移していく、という風土は先輩が作ってくれていたのだと思います。これは非常にありがたかったと思いました。

人事制度などもゴロツとやり変えることになりました。私は「よろしく頼むよ」と言っていただけであまり詳しくなかったのですが、人事部長以下みんなが考えてくれたのは、例えば会社の役職者、管理職と言ってもいいと思うのですが、そういう人たちをどのように登用していくか。それまでは、勤務成績の積み重ねと、年功序列みたいなもので、そろそろあの人だなということで役職が決まるというやり方をしていました。ところが、そういうものでは駄目だということで、チャレンジ制度というものに変えました。

いまは、皆さんの会社でもいろいろな所でやっておられると思います。会社へ入ってから何年というのは一応基準はあります。10年ぐらいでしょうか、あるいは5年ぐらいでしょうか、それで、これから自分の会社生活の中で、そういう役職になろうという気持ちのある人がそれにチャレンジするという気持ちを固めていただく。そうすると、まず通信教育の制度があります。通信教育は、チャレンジ制度ばかりではなくていろいろながあります。チャレンジのための通信教育にはいくつかのコースがあるのですが、それを選んで受けていただきます。

それを半年ぐらいやった上で、今度は役員の面接などもあります。それで、自分が今後役職になったらこういうことをしたい、あるいは会社の中でこういうことをやっていきたいというプランを作って、それを15分ぐらい説明するのだそうですが、僕は聞いたことがないです。「どうかね」と聞いてみたら、「なかなか面白いもんですな」などと聞いた人たちは言っていました。そういうのを経て、役職に登用する人を決めていくという制度を取り入れました。

私どもの会社は、1985年ぐらいから女性の総合職を正式にというのも変なのですが、だ  
いぶまとまって採用するようになりました。その前にも、4年制の大学を出た方もいるの  
ですが、それまでは総合職という制度があって採用したわけではなかったのです。実際  
には優れた人はいました。1985年というのは昭和60年ですから、日本の景気が非常に良  
くなり始めたころです。その人たちが相当育ってきているので、たぶん役職のチャレンジ  
制度を作った1998年ぐらいには、たくさん応募してくれるだろうと思ったのです。私も、  
これで女性の役職者も出てくるのでいいなと思っていたら、応募してきた人が1人か2人し  
かないというのです。男性は何十人と応募してきたのですけれども、それはどういうわ  
けなのだろうと思って聞いてみました。

確かに学卒の方はたくさんいるのだけれども、会社の中でその方々が課長や部長になる  
とは誰も思っていなかったということらしいのです。それはまずいというので、そのころ  
新聞でちょっと聞きかじりましたポジティブ・アクションというものをやってみようでは  
ないかということになり、やることになったわけです。それで人事部の人たちに、女性で  
そういう時期に差しかかった方々に声をかけていただきました。

当時、女性の役職者はいないわけではなくて、私どもの会社には社員が5,700人ぐら  
いて、そのうち役職者は1,000人ぐらいいまして、そのうち女性の役職者は10人ぐら  
いから1%ぐらいおりました。この方々は、こちらのお二人のように、制度はないけれ  
ども頑張っていて、どんどん仕事をされたという素晴らしい人たちです。それを、とり  
あえず役職者の中の5%を目指してみようということになりました。

なぜ5%かということですが、これは非常にいい加減でそのぐらいならできるのでは  
ないかと思ったということです。最終ゴールは何かといえば、それは女性と男性の比率で、  
同じように女性の役職者もいるというのが最終ゴールだと思うのです。それを、5%を  
目指して3年間でやってみようということにしました。3年と区切ったのは、3年も経てば  
そんなことはしなくても良くなるのではないかと思って、3年の時限立法で5%、つまり  
50人ぐらいの女性の役職者ができるといいなということをやりました。

実際には、毎年15人ぐらいずつ新しい女性の役職者が登場して、大体3年で5%をちょ  
っと切れるぐらいになり、いまは50人ぐらいになりましたので、一応3年間の目標は達成  
しました。その方々にも非常に元気に活躍していただいています。本日も何人か来ている  
ようです。そこまでは非常によかったということです。いい話はそこまでで、あとで問題  
点はお話いたします。

○渥美氏 ありがとうございます。創業以来初めて赤字転落したのをきっかけに、企業  
戦略として何をしたらいいだろうかと皆さんで考えて、ワーク・ライフ・バランスを考え

た、ポジティブ・アクションを考えたということなのですかね。

○手島氏 そのころ、ワーク・ライフ・バランスという言葉はありませんでした。女性も男性と同じように仕事をしていただくのが当たり前だろうと思ったということでしょうか。

○渥美氏 なるほど。赤字に転落してよかったですね。

○手島氏 いまは黒字になっています。

○渥美氏 一通りお三方にお話を頂戴いたしましたが、ここまで来たのは決して一本道ではありませんでした。いろいろ試行錯誤もあり失敗もあり悩みながら、あるいは初めにやったプランを少し手直ししながらここまでやってきたわけです。その失敗談とか、そういうことを交えてもう一通りお話を伺いたいと思います。今度は岡田さんからお願いいたします。

○岡田氏 ベネッセの場合は、先ほど申し上げましたように女性を採用するということに関しては既にできていたわけです。その女性たちをいかに継続就労させていくか、定着させていくかということに既にそのときにぶち当たっていました。それで、1986年の私の妊娠とともに、再雇用制度を導入するという決定をしていただき、最大6カ月の育休と、3年間の離職、雇用形態の変更という制度を一時的に入れるという決定をしました。その後、3年間の休職又は離職の選択後戻ってくるリターン制度もそのときに入れています。

ただ、これはその後に職場の状況というか、事業そのものが時代とともに相当変化していきましたので、3年間全くその間の教育等がなく、育児だけをやっていた場合に、前の所に戻っても周りの状況は全然変わってしまっています。それから、持つべきスキルであるとか、知識であるといったことも変わっていますし、ネットワークが全然変わってしまっている。組織そのものの流動性が非常に高い会社だという意味で、実態に合わないということがあって見直しをしています。

ただ、女性の継続就労に向けてのさまざまな施策というのを、トライアルでいろいろ打ち出した時期が1980年代の後半から1990年にかけてありました。その後1992年に育児時短勤務制度を導入しました。そのころは就学前までの子供を持つお母さんに対しては、1日5時間もしくは6時間という勤務でOKという形の制度を導入しました。(現在は小学校3年生まで)

現在は、東京の多摩センターという所に会社があります。これは非常に珍しいというか、考え方として珍しいと思うのですがなぜ郊外なのか。なぜ平成ポンポコ狸合戦のモデルに

なったような所なのか。これだけ女性が多くて、少しずつだけれども、子供を持って仕事をする人たちも増えてきたという状況の中であって、次はその人たちにより力を発揮していただくために、職住接近ということ考えたのです。子供を持っている人にとって、通勤時間というのは大きな問題なのです。例えば、その間に交通上の事故があったらどうしようとか、地震があったらどうやって家まで駆け付けようとかいろいろ考えると思うのです。そのようなこともあり、職住接近で、通勤のストレスなくできるよということであって、実態としては地価が安かったということもあると思うのですが、多摩センターに社屋を建て、そこで企業内託児所も導入いたしました。

先ほど、カフェテリアプランという話をいただきました。福利厚生に関しては、子供がいる方もいれば、いない方もいますし、独身者もいますし、いろいろな方が働いていますので、その人たちの状況に合わせて福利厚生を選べるというプランを導入しました。子供がいる方であれば、保育園とかシッター費用の補助をそのメニューの中に加えるといったことです。

いま、フレックスタイムというのはどこの会社でもやられていますが、その当時はコアタイムというのが決まっていた、例えば10時から3時までは必ずいようね、というような制度がほとんどだと思うのですが、コアタイムなしでフレックスタイムを入れました。それから、今日は保護者会なので早く帰りたい、といったような人に向けても有休をもう少し使いやすくするようにということで半休制度を入れたりということをやってきました。

制度自体は結構整ってきたのですけれども、さらに進めていく上でいちばん大変だったと思うのは、女性自身の性的役割分担意識というのが、私としては自分自身が経験した中ではいちばん大きな壁だったと思っています。20年前、最初にそういう状況になったときに、人事総務にいた若い女性のスタッフからは、「悪しき前例をつくらなくてくれ」と言われました。そのころは都心にオフィスがありましたので、朝はラッシュの中に乗り込まなければいけない。そのときに、後ろから見るとお腹が大きいということにはわからないので、「時差通勤させてもらいたい」と言ったときにも、「いや、そういう悪しき前例はいけませんので、検討の余地がありません」と言われました。子供を産んだ後も、「なぜ子供を預けてまで働くのか」ということをよく言われました。いまでは、そういうことは随分少なくなりました。

男性は、いまでも半数ぐらいの方が、日本では奥さんは家で家事と子育てをするのが好ましいと思っていますし、女性でも3割ぐらいの方が思っているという統計結果があります。そういう意識を乗り越えていくということが大きな壁でした。それを乗り越えていくためには、活躍する女性たちの集団をつくっていくことがいちばん早いのではないかと思っています。そういう集団の人たちが楽しみながら、かつ成果を出しながら働いていれば、

それが決して悪しきものである、というような意識は払拭されるのかなということを考えています。

○渥美氏 悪しき前例をつくらないでくれという風潮の中で、岡田さんをかばってくれた人、あるいは「これは決して悪しき前例ではないよ」と言ってくれた人はいるのですか。

○岡田氏 直属の男性の上司がかなり応援してくれました。

○渥美氏 そういう人の存在というのは非常に大事ですね。

○岡田氏 そうです。

○渥美氏 いま、ベネッセの中には、企業内保育所というか、多摩キッズクラブというのがあるんですね。

○岡田氏 はい。

○渥美氏 これは、何人ぐらい預かれるんですか。

○岡田氏 最大で 30 名が定員です。

○渥美氏 いま現在はどのぐらいですか。

○岡田氏 たぶん 10 名台だと思います。子供が 1 歳の誕生日の年度末、または 1 歳 6 ヶ月の誕生日までは休職ができますので、どちらかというのを過ぎると、自宅の近くの保育園に預けるという方が増えてきました。そういう意味でいうと、一つの役割を終えたのかとも思っています。

○渥美氏 先ほど、復職率 90%とおっしゃいましたが、それは初めから 90%になったわけではなく、徐々に上がっていったのでしょうか。

○岡田氏 そうです。最初は、最初の 3 年間休職できるという制度がありました。自分が社会につながっている、という安心感はあるのだけれども、ただそこに停滞してしまって、結局生活のリズムといったものそのものがシフトしすぎてしまったという傾向があるのではないかと思うのです。

それなので、結果的に子供が 3 歳になって園に入るという時期に、改めて就職するとい

うことになる、どちらかというと再就職的な意味合いが強くて、継続的な就労というよりは、もう一度意識を転換しなければいけないということで、かえってハードルを高くしてしまった面もあるのかといま振り返ると思います。

○渥美氏 女性同士の意識の中で、子供を預けてまで働くことはないとか、いろいろ後ろ向きの批判があった。それは会社の中でもあるし、外でもというか家庭の中でもあったわけですか。

○岡田氏 会社の中ということと言えますとかなりあったと思います。そもそも子育てと教育が主軸の会社であり、その中で表面的には男女平等であるのが当然です。学力とか成績というのは、どちらかというとテストをすれば、常に女性のほうが良いという状況もあります。

ただ、子育ての分野に関して言うと、多くのお客様は専業主婦の方々ですので、例えば親御さん向けの冊子に、ワーキング・マザーの1日といったような記事を載せると、それはそれなりに反発があったりということもありました。意識というのは、急激には変わらないものなので、徐々に実態に合わせて変わっていく、というのが本筋なのかと思いました。

私自身の家庭の中のことで言いますと、驚くほどそれはないのですけれども、逆に言うとして親としての自覚もうちの旦那の場合はあまりなかったかと思っています。一度保育園のお迎えを頼んだことがあります。家に帰ってからどうだったか聞きましたら、「いやー、ちょっと会議が長引いちゃって8時に行ったんだよ」と言うのです。「えっ、6時までだよ」と言ったら、「うん、でも会議が長引いちゃったからさ」と言うのです。それが、たまたま副園長が当番の日で、副園長は園の施設の中に自宅がある方だったものですからずっと一緒にいてくれたからよかったのですけれども、社会のシステムそのものをあまり知らないような、本当にレベルの低い話で申し訳ありません。そのようなこともあったりして、身近な人からよく言っていないといけないということをそのときに思いました。

○渥美氏 お連れ合いは、育児にあまり協力的ではなかったのですか。

○岡田氏 「やって」と言ったことに関してはやってくれます。自分ができる限りのことであれば、「おむつを換えて」と言えば、うちのほうは駄目だという男性は結構多いのですけれども、そういうのも全然平気でやってくれました。買物にしても、洗濯にしてもいろいろやれるのですけれども、言わない限りやらないという感じでした。

○渥美氏 でも、こっちが指示をすればいいわけですね。

○岡田氏 はい。

○渥美氏 ありがとうございます。同じように、いろいろ試行錯誤して、失敗例などもありましたら手島さんからお話をいただけますか。

○手島氏 先ほど申し上げたように、3年間の時限立法でやって、女性の役職者もめでたく50人ぐらいできまして、その方々は皆さん元気に活躍していただいていると思います。ところが、4年目、5年目になったら、またチャレンジする人がいなくなってしまい、私も非常によく解釈して、うーん、そうか、ちょっと前倒しでやったから2、3年はしょうがないだろうと思っていましたら、その次になっても、まだあまり増えてこないというので、これはちょっとまずいなと。何かほかに原因があるのではないかと思ったのです。

反省してみると、どうもこういうことだったのではないかと思うのです。私どもの会社は、こういう女性の活躍という意味では3つのステージがあったのではないかと思います。創業以来、1985年、つまり総合職を採用するまでは、昔からのやり方が変わってなくて、女性も中には非常に優秀な方や、いろいろな能力のある方ももちろんおられるのですが、女性をそもそも会社の幹部にするという考えはあまりなかった時代だと思います。「やっちゃんかん」とは誰も言うておりませんし、あってもよかったのですが、そういうことがなかったのでしょう。日本は全体にそういう時代だったと思います。

女性の総合職を採用することになって、今度はそういう人材がたくさん入ってくるようになったのです。しかし、まだ女性の総合職というのは新卒の中の1割ぐらいだったのではないかと思います。研究開発部門などは比較的多かったと思いますが、それ以外の部門はそんなにいらっしやいませんでした。そういう時期が1995、1996年ぐらいまであって、ポジティブ・アクションをやったところから今までが第3ステージだと思います。

第2ステージというのが実は曲者だったのだなと思うのです。つまり、総合職の方を採用して、これできっと女性がいずれどんどん活躍してくれるだろうと私どもは思っていて、そこから先の仕組みづくりは何もしてなかったのです。例えば、男性の将来幹部になるような人たちですと、会社へ入ると、新入社員のうちから「社長のあのやり方が駄目なんだよな。あいつがいるから、この会社はこういう体たらくなんだ。あれを代えなければ駄目だ」とか「この常務のやっているあの事業部が、こんなやり方だからいかんのだ。俺たちがやるようになったら、こういうように変えようじゃないか」というようなことをたいがいみんな議論したりしているものなのです。これはどこでもきくと一緒だと思います。つまり、いずれ自分たちがこの会社の経営者になるかどうかは別として、この会社をこのようにしたらもっと良くなる、ああいうようにしたらもっと良くなる、こういう制度を作ってみようとか、マーケットの中でああいうライバルにこうやって勝とうとか、そう

いう話をお酒を飲んだりしながらでもしているのが普通だと思います。別にそういう真面目な話ばかりではないと思いますが。

ところが、総合職で採用された女性もそのようにしていたかどうかという、どうもそうでもなかったのだと思います。つまり、いずれ男性と同じように活躍していただくということは建前としてはあったのですが、具体的な仕組みとしてそういうものをあまり作ってなかったのが、今までおられた女性の仕事の延長線上のようなところと、中間のところでもフラフラしておられたのだと思うのです。そういうこともあったので、たぶんチャレンジ制度を作っても、自分たちがすぐに課長になったり部長になったりするとは思えなかったのではないかと思います。それは女性自身もそうだし、周りの男の人もそうだし、会社全体の雰囲気というか、風土の中で本当に総合職で採用した方々が、いよいよ幹部になって、この会社を動かすのだということは、あまり本気には受け取られていなかったと思います。ですから、あまり応募する人もいなかったのではないかと。あるいは応募してもいいのかしらということでもちょっと二の足を踏んで自分から手を挙げなかったのだと思います。そういうところでポジティブ・アクションというのは非常に効き目があったと思います。

そこで3年間で50の方が誕生して、実際に活躍されましたので。そういう事実の積み重ね、ボリュームが非常な意味を持ってきたと先ほど岡田さんはおっしゃったのですが、きっとそうだったのではないかと思います。それで2000年ぐらいから、ああ、なるほど、本当に女性が活躍するのだなと。こういう方々が活躍しているのだなということが会社の中で目に見えてきたということが、言っていることが嘘でもなかったのだなと感じていただけたのではないかと思います。

そのことはそのことで今にずっと引き続いて大事なことですし、ますますそうあってほしいのですが、そのあと途中で途切れたというのは、総合職で採用された方々ですが、先ほど言った女性が本当に会社の中でますます活躍されるようなキャリアパスというか、そういうものを具体的にはっきりしたものをあまり出していなかったのが、そのことが続けてチャレンジする人が生まれてこなくなった原因だったのではないかと思います。そういうところが2000年の手前ぐらいまでの第2ステージだったと思います。

そのあとは、これまた世の中が相当変わってきて、会社の中でもポジティブ・アクションの結果、実際に本当に活躍される方がたくさん出てくる。会社に入ってくる新入社員も1990年代の終わりごろからは女性の就職が非常に厳しい時期もありましたので、皆さんすごく頑張っておやりになる人たちが入ってこられました。それと同時に、男の人と女の人と同じように仕事もし、家庭の仕事もすることが当たり前になる年代の人たちが育ってきたのではないかと思います。ですから、今の入社して10年ぐらいの方々は、たぶん小学校、中学校、高等学校、大学に至るまで男の人と女の人が全く同じようにやってき

ていると思います。グループをまとめたり、リーダーシップを発揮したりすることも女の  
人だから駄目だということもなく、男だからできるというわけでもなく、みんな同じよう  
にやってきている。それが当たり前の世代になってきているのだと思います。

実際に若い人を見ていると、そうではないかと思えます。その人たちがちょうど役職に  
なるのは、ほんのここ数年だと思えます。そうなってくるとガラッと世の中が変わって  
くるのではないかと私は期待をしています。かつて内永さんたちが孤軍奮闘で切り開いてこ  
られた女性の活躍の場が、そのあとにはいろいろな制度もできてきましたが、それがまだ十  
分に機能してなかったような時代がある。それが女性も男性もほとんど同じように活躍し  
ていくので、何の不思議もない世代にもういま移っているのではないかと最近は思えてい  
るのです。ですから、ここ1、2年で随分変わってくるのではないかと大いに期待もしてお  
ります。

実際に私どもの会社に入ってきた今の若い人たちを見ていると、女性が男性を仕切っ  
ていろいろやったりしていることもたくさんあって、何の不思議もありません。男の人も  
別に女の人に言われたから嫌だなどと言っている様子でもないので、そういう変化がいま  
起きてきているのだと。あまり楽観的なことを言うと、「そんなもんじゃないよ」と先輩た  
ちはおっしゃるかもしれませんが。

○渥美氏 おっしゃることはとてもよくわかります。だんだん世代が変わっていけば、そ  
の世代の考え方が世の中のメインストリームになってくると思えますが、振り返ってみ  
ると、私ぐらいから男女平等の教育を受けてきているわけです。結婚すれば共働きですから、  
お互いに仕事もする、家庭のこともやるのが当たり前だと思っています。特に女性はそ  
う思っています。私はいま66歳です。昭和15年生まれで、小学校から戦後の教育を受け  
てきているわけですが、それでも職場でも家庭でも、まだまだ決して男女平等ではありま  
せん。その辺は時が来れば解決すると思っていると、そう早々とは解決はしないのではな  
いかという気もするものですから、そこを2007年問題を抱えた今、もう少しスピーディに  
解決をしていきたいと思うのです。

○手島氏 すみません。あまり楽観的なことを言ったので。男女平等というのは、私は実  
は70歳なのですが、ちょうど小学校の2年生のときに戦争が終わりまして、そこからガラ  
ッと教育制度が変わったのです。ですから、70歳以上の人と70歳以下の人では全然感  
覚が違うのです。私たちの先輩は男と女というのはクラスが違うとか、そういう中でやっ  
てきた人たちです。私ぐらいの年代から下の人は、そういう意味では日本の教育制度がガラ  
ッと変わりましたから、形式的には相当変わっています。ただ、親や兄弟はみんな前の年  
代の人たちですから、それが本当に浸透するまでに何十年もかかっていたのだと思います。

そういう変化のベースになることがいろいろ変わってきていますので、私たちより上の人たちが社長をやっていたぐらいの年代は、会社もなかなか本音のところでは変わっていませんでした。これからは変わり方は早いと思います。

私もあまり楽観的な余計なことを言いすぎて悪かったのですが、実は今までお話に出たようなワーク・ライフ・バランスのための諸制度やいろいろな仕組みなどは非常に大事で、どんどん作って、それを実行に移していくことが大事なのではないかと思っています。特に、私どもの会社でもポジティブ・アクションで、女性の役職者を作るということは最初にやったことです。資料の23頁にそのあと作った制度などがいろいろ書いてあります。これは「働きがいの向上」ということで23頁から25頁ぐらいにかけていろいろな制度を作り、実行に移しています。残念ながら今の段階は制度はできて、こういうものがあるということをやっているのですが、本当にこの制度を活用していただいている方が、まだまだ少ないという段階のようです。これをどのように本当に知らせるか、あるいはどのように仕事の中へ組み込んで、それが皆さんの役に立つように活用できるようになるかというのは、これからの課題だろうと思っています。

○渥美氏 シニアスタッフ制度というのは、一旦退職された方を継続雇用するという制度ですか。

○手島氏 はい。

○渥美氏 シニアスタッフの方を、例えば、育児のヘルプに使うという意味ではないわけですね。

○手島氏 違います。

○渥美氏 わかりました。その辺の進みそうで進んでいかないところがじれったいところですが、内永さん、最も先進的ないろいろな試みをやってこられて、どうですか。

○内永氏 いまの渥美先生のお話の答えにはならないかもしれませんが、私どもが活動を進める中で考慮しなければいけなかった点は、私どもの場合には会社の戦略であることもあって、かなり積極的に押していったのにもかかわらず、問題は実は女性の側にもあったことです。女性たちでキャリアを目指したいという人もたくさんいたのですが、目指したくないという人もいます。女性を集めて、IBMに入って頑張ってもらえるのだから、これから頑張ってくださいということを社長が言ったり、その女性の上の管理職が言ったりいろいろしたのですが、一部の女性たちから「とにかく男性と同じように働くのは堪忍してほしい」というのが出てきました。私はそれに対して楽をして昇進したいと思っ

でも現実問題は不可能ですから、「当然女性も男性も同じように働くと考えてください」と言いました。もう1つそのときに言ったことは、「キャリアを目指します」と言って頑張っただけで途中まで行くと、岡田さんの先ほどのお話を伺っても、お子さんを抱えている方は大変な苦勞をされているわけです。そうすると「じゃあ、私はキャリアをやめます」ないしは結婚をすると「辞めます」という方もいるわけです。これは正直に言って、企業ということから見ると、ものすごく大きな痛手なのです。ですから、私はとにかく「馬に乗ったり降りたりしないでほしい」と思うのです。自分はキャリアを目指すと決めたのだったら、確かに育児も大変、結婚でワーク・ライフ・バランスも大変かもしれないが、それは自分で乗り越えていってほしいということはかなり厳しく言いました。

これを聞いて「内永さんは、私たちに子供を産むなと言っている」と言った人がいますが、そんなことは決してありません。妊娠されて、育児の期間、これはどう考えてもいろいろ厳しい。ですから、その間、休職したり、在宅勤務をしたり、いろいろなことを会社と一緒に考えてみます。その間はもしかしたら評価も悪いかもしれない。でもその人の個人としての能力、今後の成長を考えたら、たとえその時期の評価が悪いからといって、その先ある程度自分で頑張っていけるようになったときに、そのときの評価を引きずるようなことはしません。今は育児などで時間が十分取れなかつたりするから残念なから評価は悪いが、実力が発揮できる状態になったら、過去は我々は全然考慮しません、今のあなたの実力で評価しますから気にしないでくださいと。産休で休んだり、育休で休んだり、例えば育児で仕事に十分時間が取れないときは、それはそれで会社もいろいろな支援をするし、我慢もする。その代わり頑張っていけるようになったら頑張してほしいということは明確に言いました。

それに育休や産休も大変なことばかりではありません。私どもはITの産業におりまして、ここは皆さんご存じのように、非常に変化が激しいのです。あるSEの女性ですが、育休から帰ってきて私に、「内永さん、育休というのはなかなかいいですよ」と言うのです。IBMではインターネットで私どもの会社の仕事や会議が何でも見られるようになっていて、またeラーニングの研修プログラムが約6,000ぐらいのプログラムがあり、最新のテクノロジーやソリューションが全部載っているのです。会社にいるときはお客さんの所にずっと張り付いているので、なかなか勉強する時間がとれなかったけれども、家にいると割合自分の時間もできるということで、むしろ産休・育休の間に私は最新の技術を身に付けて帰ってきました、というたくましい女性がいました。

キャリアを目指すのは確かに大変ですが、その過程での様々な課題解決のために誰かが手を差し延べてくれたり、会社がいろいろなことを考えたりできるのです。ですから、女性たち自身が、自分の意志を強く持ってほしい。そこがグラグラしてくると、いくら会社が様々な施策を講じて、結局は駄目だったねということになってしまう。

それから、若い人たちから見ると、私などは何もかも振り捨ててしゃにむに働いてきたのではないかと見えるらしいのです。どのように働いたかどうかは別として、一応そのように見えるらしいのです。そうしますと、若い女性は「あんなに髪振り乱して働きたくなかない。もうちょっと私は普通に生活してキャリアを上げたい」と言うわけです。私はそれはとても大事なことだと思います。何で必死に髪を振り乱して働いたのか。もし髪を振り乱して働いたのが事実だとするならば、何がうれしくてそれをやったのかです。私はよく女性が一生懸命働くというのが、苦労苦労の涙なくては語れない物語というのは嫌いなのです。それならしなければいいじゃないという話になって。でも実はそこまで一生懸命やるのは、いいことがあるからやっているわけですね。達成感があるからやっているわけです。

もっと言いますと、男性だって、本当に苦しくて泣きたくなるようなことだってたくさん経験しておられると思います。それでもやはりキャリアを目指したいと思っているわけです。最近の若い男性は少し違っても聞きますが、でも大体みんなそう思っているわけですね。

では、なぜか。それはやはりキャリアを上げていくことによって大きな仕事ができるし、自分がやりたい夢が実現できるし、影響力も持てるし、世の中を変えることができるかもしれない。生きていく以上は大きな夢を何か実現したいと思いますよね。それがキャリアだと。その夢があって、それだから自己実現できる。だから少々大変でも頑張るのであって、ただ頑張るために頑張っているわけではないのです。苦労したことばかりではなく、キャリアが上がることの楽しさ、素晴らしさ、達成感などを女性にもっともっと見せてあげたいと思います。

もう1つ女性たちに関して私がぶつかった問題は、例えば、部長になってください、課長になってくださいというと、必ず返ってくる答えがあるのです。それは何かというと、「いや、私はまだです」と言うのです。でもこういうことは、会社が決めるのであって、本人が決める問題ではないですね。男性だったら「君、明日から部長になってくれ」と言われて、「いえ、僕は」と返答するかというと、そんなことは聞いたことがありません。

こういうことを言うのは日本の女性だけです、韓国の女性も中国の女性もすごいですよ。こういう仕事をやってほしいと言ったら、「そんな低い仕事か」と文句を言いにくるぐらいですから。「あなたの実力から見て難しいんじゃないの」と言いたくなるぐらい、ものすごくハングリーですし、チャレンジングです。それも我々がぶつかった1つの課題でした。

女性自身ももっと自分の将来に対して夢を持って、チャレンジするということ、そしてそれを会社が底から支えていくこと。そのためにワーク・ライフ・バランスをどうするか、

育休をどうするか、在宅勤務でどうやって助けるかなど、いくらでも考えますが、肝心要の女性が「苦しいのは嫌だけど、得られるものだけ欲しい」という態度ではとても困る。

「では、やってちょうだい」と言うと、「いや、私はまだ」などと言われることがあるのは、私どもの苦勞した点でした。

ということで、渥美さんのご質問のお答えにはなっていないのですが、私どもではそういうことがありました。

○渥美氏 男の人だったら、「部長になってくれ」と言うと、「ワァーッ」と喜ぶのに、女性だと「いえ、私は」と尻込みをしてしまうというのは何なのですかね。例えば、今までこの社会の中にそういう女性が少なかったからというのが1つたぶんあるのでしょうかし、もしかしたら大人になる過程で、女性はリーダー経験やそういうことがあまりなかったからなのかなとか、とも思うのですが、内永さん、その辺はどうですか。

○内永氏 リーダー経験というよりは、最初におっしゃったように、大体どこの企業も初めての女性部長とか女性課長となると、大体みんな大変注目して、私などの時も「私は上野の森のパンダじゃない」と思ったくらい、本当に「ああ、あの人が」とみんなのぞきに来るわけです。「何しに来たのよ」と言うと、「今度初めて女性が役員になったから見に来た」と言うわけです。このプレッシャーはすごく強いと思います。なおかつ、周りは「あなたは女性だから部長職になれたのよね」などと余計なことを言う人がいるわけです。そうすると傷つくわけです。頑張っているのですから、私は実力で昇進したのよと思いたいし、周りに言ってほしいわけです。そこで女性だからと言われると嫌だというのがあるので、自分自身でも本当にこの役職がつとまると思えないと、やはりちょっと引くところはあると思います。

でも、「私は『女性だから』というので、昇進したくはありません、実力で昇進したいのです」と言う人には「チャンスに色などはない。どんなチャンスだって来るものは拒まずみんなもらいなさい」と忠告します。男性には申し訳ないのですが、男性だって何が理由で昇進するかわからない場合はたくさんあるではないですか。実力のこともあれば、縁故関係もあるかもしれないし、運で上がってしまうかもしれないし、いろいろあるわけです。でもその本人にとって何が一番重要かというところ、チャンスを選ぶことではないのです。もらったチャンスをいかに有効に活用して結果を出すかであって、来方は何でもいいわけです。ですから、自分が本当にキャリアを目指したいと思うのだったら、そういったところをある意味で腹を括って、自分のキャリアに対する貪欲さを持つ必要があるのではないかと思います。

だから変なところで大和撫子をやるのもやめたほうがいいですね。昇進も3回言われた

らようやく引き受けるなどという馬鹿なことは労力の無駄ですから、是非やめてほしいと私は思います。

○渥美氏 私がふと感じるのは、女性というのは他人から非難されることをとても怖がるのかなという気がするのです。後輩たちには「非難されることは勲章と思え」と。私はフィールドワークが弁護士ですから、相手から必ず非難される。相手があって、訴訟で闘うわけですから、必ず非難される。非難されればされるほど、それは自分の肥やしになるのだから、非難されることは勲章と思えと若い人たちに言っているのですが、なかなかそうも思えない。非難されると落ち込んでしまうというところも確かにあるわけです。最近は何かに結構そういう人が増えてきました。それは余分なことですが。

内永さん、先ほどちょこっと言い始めたオールド・ボーイズ・ネットワークを説明してください。

○内永氏 これは私が作った言葉ではなくて、アメリカで女性がなかなかキャリアアップができないといったときに、いちばんの障害は何かというので「オールド・ボーイズ・ネットワーク」ということを言っているのです。

どういうことかと言うと、多数派の人が作ってきた文化、約束事、その中での明文化されていないしきたりなどのことです。大体男の人が集まって何かを言うと、「おい、お前。俺の言うことわかるよな」とか、腹でわかってほしいとか、察してほしいとか、阿吽の呼吸とか、女性にはなかなかわかりづらいですよ。これは別に男性が悪いわけではなくて、多数派、例えば女性がたくさん集まれば、これはこれでオールド・ガールズ・ネットワークというのできるわけです。要するに多数派の人たちが、長い成功体験の下に作られてきた独特の仕事のやり方、コミュニケーションの仕方、ネットワークの作り方といったことで、男性優位の企業社会の場合、残念ながら女性にはなかなか教えてもらえていないのが現状なのです。

先ほど手島さんがおっしゃった中にもいくつかありますし、岡田さんが数というのが大事だとおっしゃったところもそのポイントにあると思いますが、男性が新入社員で入ってくると、男性の先輩は、会議の仕方、交渉事、話を上の人に持つていくにはどのようにしたらいいのか、同僚の強力得るにはどうやったらうまくいくかなど、手取り足取り結構教えます。それに後輩が失敗することがあると、大体どこかの飲み屋に連れて行って、1杯飲みながら「お前なあ、ああいうふうに言うんじゃないだよ」と諭すわけです。そうやって毎日毎日周りの先輩方から教えてもらっているわけです。しかし女性はそういった機会には恵まれないことがほとんどですから、同じような失敗をしても社会や組織のやり方を習得する機会も少なくなり、一言多いとか、社会性がないなどと言われて、女性だけ

らという理由で置いていかれたりするわけです。私などもその典型的な例で、社会性がなく、融通性が利かなくて、一言多い女性というので十何年間いろいろ叩かれました。でもある日、ハッと気づいたことがあって、それ以来、そういうことかと理解できてしまえば、やはりこれは女性の特徴でも何でもなく、組織の多数派と少数派の問題だと思えます。

では、それに対してどうしたらいいのということについては、正直言ってあまりいい方法はありません。ありませんが、私たちは何をやったかという、多数派のリーダーであるエグゼクティブたちに、女性のメンターになってもらいました。そうすると「男社会というのは、こうやってやるんだよ」とか、そうは言いませんが、「うちの会社はこうやってやるんだよ」とか「こうやってやると、みんな納得してくれるんだよ」と結構教えてくれます。

先ほど渥美さんがおっしゃったように、悪口を言われるのも勲章よというのは、こういうアドバイスなのです。そういうことをちょっと言うだけで結構目から鱗が落ちて、ああ、そうかと思うことというのはたくさんあるのです。そういう意味で人数が増えるということは、とても大事なのかなと思います。

○渥美氏 だんだん時間も押してきました。最後にまたお一方ずつ、皆さんに是非お伝えしたい「こういうことをこれからおやりになってみたらどうですか」というようなメッセージをいただきたいと思います。今度は手島さんからお願いします。

○手島氏 またあまり楽観的なことを言うといけません、今のマジョリティーの話というのは、非常になるほどなと思って、私もよくわかりました。そういうのに負けないようにやらなければいけませんね。

例えば、管理職になったりすると、いろいろ苦勞が多いのです。みんなが言うことを聞いてくれないとか、組織の長になって、なかなか大変だとかというのがあって、いかにも男の人はみんなそれをうまくやっているのではないかと。自分たちだけ女性なのでうまくいかないのではないかなどという心配をされる方がいらっしゃるのではないかと思います。これは非常にきちんとやらなければいけないと思えば思うほど困るのだと思います。

実は男の連中もほとんどうまくいっていないものなのです。私は35年ぐらい前に新任役職者の研修を受けたことがあります、そのときに多面評価をその当時やったのです。私も新米だったのですが、新任役職者の中でも、どうしたらいいかわからなくて、おっかなびっくりやっているような者のほうが、わりと部下の人たちからの反応がいいのです。いいというのは、機嫌を取っていいというわけではなくて、いろいろこうやったらいいか、ああやったらいいかと一生懸命考えてやっている、そのことがだんだんにわかってく

るのです。「俺はリーダーシップがあって大丈夫だ」と自信を持ってやっているような人に限って、ものすごく部下の評価は悪いのです。なるほどこれは一見リーダーシップがすごくあると思われるような男の部長や課長は、必ずしもそんなにうまくいっているものでもないというのが、そのときにわかったのです。そのことは本人も思っていて、男の組織の長というのは、いつもこれでいいのか、あれでいいのかと悩んでいることが多いのです。ですから、女性特有の、女性だから困っているなどということは何もなくて、男も女も同じように困っているのだとだけ思えば、何の心配もなく、やっていけるようになるのではないかと思います。

ここまでくれば、ポジティブ・アクションから始まって、本当に男の人も女の人も同じように参画して組織を運営していくということは、もうどんどん始まっているわけですから、ああやってはいけない、こうやってはいけないということを考えないで、とにかくすぐに実行に移して、問題が起きたらそのときにまた相談してみれば良いとお考えになったらいかがでしょうか。

○渥美氏 あまり深刻に考えないで、トライ・アンド・エラーでやっていくことが、むしろ現実には即した解決法かもしれませんね。

○手島氏 いちばんうまくいっている例は役所ではないでしょうかね。中央官庁の方々は今日もたくさんお見えになっていますが、女性も男性も同じように組織の長になっておられ、女性の中からはキャリアの頂点を過ぎて国会議員になったり、大臣になったりする方がたくさんいらっしゃいます。何の不思議もない世の中にもうなっているのだと思うので、変に遠慮することはないと思います。

○渥美氏 これを伺っていいでしょうか。育児休業取得率は日本の場合、男性はまだ1%以下で、女性は70%ぐらい取りますが、それでも子供が生まれると7割が辞めて、残りの人が70%ぐらい育児休業を取っているというのが今の数字ですが、男の人にもっと育児休業を取ってもらうには、何か名案はありませんか。

○手島氏 私どもの会社でも、まだ男の人が休業を取っている人はいることはいのですが、珍しいようです。これは直しようがないのですが、先ほど岡田さんが言われた通勤時間が長いことが家庭を持っている人にとっては最大の問題点だと思います。しかし、これはすぐ変わるものではありませんので、男の人にもその気になってやる以外に方法はないので、男性のための育児教室などを私どもの会社でもボチボチやっているようです。

○渥美氏 会社でやっていらっしゃる。

○手島氏 はい。しかし、結構やっている人もいるのではないかと思いますけどね。

○渥美氏 そうですか。では、内永さん、どうぞ。

○内永氏 女性活用というのは、女性のためというよりは、「日本の産業の活性化」のためにとっても大事なことだと思います。先ほど申し上げた多数派のネットワークが持っている一種の閉鎖性によって、日本の組織は外から新しいものが入りにくい形になっています。外国人から見ても、日本というのは何ともアクセスしにくい所なのです。そういう意味では女性活用を1つの突破口にして、いろいろな人たちが協力してちからを発揮できるような環境を作っていないと、日本企業の競争力は非常に落ちてくると思います。ですから、まずダイバーシティ推進は女性活用推進を第一歩にして、外国人や多種多様な人が活躍できる場づくりに親展させていってほしいと思います。

私は今年の4月からJ-Winというダイバーシティ推進を目的とするNPOをスタートしました。このNPOはメンバーは企業です。なぜ企業を対象にしたかということ、非常に話は簡単で、日本で政府や官庁に女性活用をいろいろ促進していただいて、随分進んではいるのですが、企業を見ますと、管理職の女性はまだまだとても少ないということで、企業の競争力向上の観点からもこれが大事だということで、企業にメンバーになっていただいて、その企業から女性社員を選んでいただき、ネットワークを作っています。現在は80社にお入りいただいて、女性ネットワークのメンバーは238人にまで増えました。

J-Winというネットワークをベースにして、一方では女性たち自身が自分のキャリアを上げていくためにどういうことを勉強しなければいけないのか、どういうところでお互いに助け合っていく必要があるのかといったことを、是非経験してほしいと思います。

もう1つは、J-Winでは企業の中の女性活用度ないしはダイバーシティ度のベンチマーキングをさせていただきたいと考えています。これは今のところは公表するつもりはないのですが、各企業とも自社の取り組みがどの程度進んでいるのか、どの程度弱いのかなど、トップの方はなかなかわからないのです。ということで、そういったことをやりながら、場合によってはいろいろなアドバイスを差し上げながら進めていきたいと思っています。もしご興味のある方々がいらっしゃいましたらご連絡いただければと思います。

○渥美氏 では、最後になりましたが、岡田さん、お願いいたします。

○岡田氏 先ほど渥美先生からお話がありましたが、育児休業の取得の状況ということで、今日は次世代育成研究所から、皆様のお手元に2つデータをお届けしています。「妊娠出産子育て基本調査」の9頁に男性、女性の「あなたは育児休業を取りたいですか、取ったこ

とがありますか」というデータを載せています。お父さんでも「取りたい」と言っている人は34%いますが、「制度があるので取った」と言っている人は1%という状況で、取りたい気持はあるのかと思っています。ベネッセの中でも、男性の育児休業に関しては、長年懸案事項だったのですが、2週間の有給化を制度化して、今年度で7名の男性育児休職者が出現しました。

今日はお話を聞いていて面白いなと思ったのですが、女性活用を進めていくと、企業の中での意思決定の現場にいることの女性としての醍醐味と苦しみみたいなものを知ることができるし、男性が育児休職を取ると、女性の育児の苦しみと喜びを知ることができて、双方の立場を理解し合うことが、これからダイバーシティーを進めていく上でも非常に重要なのだろうということです。

そのときに今いちばん課題になっているのが、もう1つの「幼児の生活アンケート」の中の16頁に、父親の帰宅時刻というデータがあります。東京は10~11時の間に帰宅する人がいちばん多いという状況があって、やはり長時間労働の問題は大きな壁だなと思いました。

女性活用に関しては、よく言われることですが、経営トップがしっかりコミットをして継続的に発信することと、マイノリティーの優遇策ではなく、本当に経営戦略として組み込むということと、ベネッセのように、数が増えてきますと、今日こちらからの妊娠の報告があり、その手当てをしたと思ったら、こちらからまた妊娠の報告がありということがあって、結構組織のマネジメントが大変になってくるのは事実なのです。でも、そういう状況が普通であると思って、マネジメントに対して、非常に柔軟な考えを持つような組織になることが、組織として強くなる意味でも重要なので、管理職の人たちにはそういう状況に慣れてほしいと思います。

女性自身に対しては、髪振り乱して孤軍奮闘で2倍頑張るということではなく、自分は今これで困っていますということを、周りの人たちにちゃんと発信することが重要で、言われないとわからないのです。だから、私はいまこれが欲しいということを、しっかり周りの人たちに言って、それを克服するために、そして周り自分とがwin winになるために、どういう仕組みやネットワークがあればいいのかを一緒に考えていけばいいのではないかな。身近なレベルの低い夫の話もしましたが、まずはパートナー、それから保育園の先生、家族、職場の人たち、上司などの理解を進めていくことが非常に重要だろうと思います。

そして、女性は具体的な事例が周りにないとイメージできにくいので、小さな事例でもいいから、身近なロールモデルを会社の中にきちんと作っていく。その事実の積み重ねが

非常に重要ではないかと思えます。

○渥美氏 ありがとうございます。お三方からさまざまなアイデアをいただきました。そして、これからポジティブ・アクション、ワーク・ライフ・バランスを作っていくためにどうしたらいいかということで、トップはトップなりに、管理職は管理職なりに、女性労働者は女性労働者なりに、何をしていこうというお答えもいただいたように思います。これは決して女性の福祉とか、女性のためにやるだけのものではなくて、企業は企業戦略として、この競争の激しい21世紀の時代、国際競争の時代に企業は生き残って、なお企業の業績を上げていくために、1つの企業戦略として新しいシステムを導入しなければ生き残れないということかと思えます。それは内永さんがおっしゃった、マジョリティーではなくダイバーシティーの時代なのだということの認識をトップが持つ、そして管理職も持つ。女性労働者も自分の生涯のライフスタイル、この会社を支えていくのだ、あるいは私は生涯働き続けるのだという生涯のイメージを持つことが大事かと思えます。

少し違うことを申し上げますと、平成時代に入って、専業主婦の家庭よりも共働き家庭のほうが増えてきました。これからますますそうなると思えます。そして共働き家庭で、例えば妻が離婚を考えると、毎日離婚相談に応じていますが、私が「なぜ離婚したいの」と聞くと、開口一番、大体決まったセリフで、「夫が家事・育児に協力してくれません」と言います。共働きですから、同じように家事・育児を担当しなければやっていけないわけで、そうでないと妻もくたびれ果ててしまうのです。そうすると、今後育児休業を取らないなどという男性がいると、結局は離婚されてしまうのではないかとときどき感じたりもします。家庭生活も大事、仕事の中で達成感を得ることも大事。これからは普通の女性が、普通に働き続けて、普通に仕事の中の達成感と家庭生活の中の充実感を味わえるような生活、男性もそうですが、そういう生活がくればいいなと思ったところです。

2時間、熱心にお付き合いいただきまして、ありがとうございます。どうぞ職場に帰って、これを活かしていただければと思います。ご協力ありがとうございました。