

機会均等推進責任者メールマガジン 巻頭エッセー

(2008年8月～2009年7月)

| | |
|--------------|-------------------------------------|
| 2008年8月13日号 | 株式会社資生堂 名誉会長 福原 義春 氏 |
| 2008年9月10日号 | 株式会社セブン&アイ出版 代表取締役社長 水越 さくえ 氏 |
| 2008年10月8日号 | NECラーニング株式会社 代表取締役執行役員社長 内海 房子 氏 |
| 2008年11月12日号 | 株式会社ニチレイ 相談役 大戸 武元 氏 |
| 2008年12月10日号 | 株式会社MRI 代表取締役 大橋 光博 氏 |
| 2009年1月14日号 | 株式会社ベネッセコーポレーション 執行役員 岡田 晴奈 氏 |
| 2009年2月10日号 | オムロン株式会社 相談役 立石 信雄 氏 |
| 2009年3月11日号 | 東京海上日動火災保険株式会社 相談役 樋口 公啓 氏 |
| 2009年4月8日号 | 株式会社みずほフィナンシャルグループ 取締役会長 前田 晃伸 氏 |
| 2009年5月13日号 | 社団法人日本経済団体連合会 常務理事 久保田 政一 氏 |
| 2009年6月10日号 | 東京商工会議所 常務理事 岡部 義裕 氏 |
| 2009年7月8日号 | 全国中小企業団体中央会 前常務理事 山崎 克也 氏 |

(注) メールマガジン掲載時の役職及びプロフィールを記載しております。

「組織に新しい活力を生み出すポジティブ・アクションを進めよう」

株式会社資生堂 名誉会長 福原 義春 氏



【福原 義春 氏プロフィール】

株式会社資生堂 名誉会長

女性の活躍推進協議会座長。

1931年東京生まれ。慶応義塾大学経済学部卒業と同時に株式会社資生堂入社。

87年代表取締役社長、97年代表取締役会長を歴任。2001年名誉会長に就任。

東京都写真美術館長、かながわ国際交流財団理事長、企業メセナ協議会会長、東京芸術文化評議会会長、文字・活字文化推進機構会長、全日本蘭協会名誉会長、日本経団連事業委員長、日仏経済人クラブ日本側議長、日伊ビジネスグループ日本側議長、パリ日本文化会館支援協会会長、経済人同人誌「ほぼづゑ」代表世話人、ほか公職多数。

主な著書に「部下がついてくる人・体験で語るリーダーシップ」（日本経済新聞社）、「会社人間、社会に生きる」（中央公論新社）、「文化資本の経営」（ダイヤモンド社）、「『自分らしい仕事』があなたを変える！」（青春出版社）、「ぼくの複線人生」（岩波書店）、「変化の時代と人間の力 福原義春講演集」（ウェッジ文庫）等。

一昨年当たりからメディアは、女性活躍支援の専任組織を設置している企業の姿を紹介し、意欲と能力のある女性にとってはチャンス到来と呼びかけています。均等法施行後に入社した女性人材の層は厚く、仕事と育児との両立支援制度が整い、ワーク・ライフ・バランス（以下「WLB」）の気運の高まりから、今後、女性の管理職は黙っていても増加する、という声も聞こえてきます。

しかし、男女雇用機会均等法が施行されて今年で23年目にして、係長相当職以上の管理職全体に占める女性の割合は10.5%（2006年度）、とりわけ部長相当職の比率が低水準のままです。この数値は先進国中最も低く、意思決定に参画する女性の少なさを如実に示しています。

そもそも女性管理職登用の目的は何でしょうか。「労働力を補う」、「女性の感性を活かす」、「企業のイメージアップ向上」といった、一般的な理由だけに留まってははいないでしょうか。

私は、意思決定に参画する女性の登用の目的を、多様な価値観を持った人材が組織に新しい活力を生み出すことだと捉えています。

登用に当たり、私は、以前からカンターの「数の論理」に注目をしてきました。企業変革とイノベーションについての研究で最もよく知られているハーバード・ビジネススクール経営管理学教授の、ミズ・ロザベス・モス・カンターは、人の行動や意識を変えるには、組織の構造を変えることが重要であると述べております。これらを解決する方法として、少数派の人数を外部の圧力で増やすことを提案し、その比率の臨界点は30%というロジックを展開しているのです。

このロジックに共感した私は、20年ほど前から社内のポジティブ・アクションに努めて参りましたが、次に述べる3つの課題解決を図らなくては、前に進めないと思うようになりました。

その一つは、ロール・モデルの存在です。子育てをしながらキャリアアップし、管理職に登用された先輩は男女ともに少数です。特に、共働きをしながら育児をしている女性にとってのロール・モデルは、男性と同じような長時間労働の実践者ではなく、スーパーウーマンでもない身近に感じられる女性管理職が望ましいのです。そうはいても、なかなかそのような人材は少ないので、私は、「あなたたち自身が次の世代の人たちの燈台になるような、ロール・モデルになってください」といっています。

二つめは、女性に修羅場経験をさせてこなかったことです。入社試験で極めて優秀だった女性の10年後は、普通の成績で入社し、その後修羅場をくぐり抜け実績をあげた男性と比較すると、大きな差が生まれているのです。仮に女性が責任ある仕事を成し遂げ、他に類を見ないほど活躍できたとしても、少数派ゆえ、ガラスの天井に阻まれ、意思決定に参画するに至らないケースも出てきています。日本的なキャリアによる成長をめざす組織でも、女性に地獄を見るような転勤命令は出しにくいものですし、人によっては拒否したり、退職したりするといったことも見聞きます。

三つめは、鍵となるWLBへの取り組みです。ここで留意したいことは、「男性は仕事だけ」「女性は仕事も育児も」といった性別役割分担を前提とした働き方を解消しないで推進されるWLB支援です。

徐々にではありますが、男性が恒常的な長時間労働により昇進し、その代わりに育児や家事は妻がやるという意識や仕組みが変わり始めています。

世界の中で成長している企業は、WLBと男女共同を両輪に経営戦略として取り組んでおり、お手本になることが多々あります。

少子・高齢社会とグローバル化が進展している中において、私たち日本企業は、組織に新しい活力を生み出すオリジナリティのあるポジティブ・アクションを進め、世界の人々から支持される企業へと成長したいと思います。

「今、女性の多彩な能力が企業を強くする」

株式会社セブン&アイ出版 代表取締役社長 水越 さくえ 氏



【水越さくえ氏プロフィール】

女性の活躍推進協議会座長代理。

イトーヨーカ堂入社後、93年に取締役。99年に常務取締役就任。

なお、95年には株式会社芝パーク出版常務取締役を兼務し、生活情報「saita（咲いた）」の発行人に。

2001年には障害者雇用のための特例子会社株式会社テルベの代表取締役社長を兼務。

2003年 芝パーク出版（現・セブン&アイ出版）代表取締役社長就任、兼務。

2006年 株式会社セブン&アイ・ホールディングス設立に伴い、執行役員就任。

2006年5月 株式会社セブン&アイ・ホールディングス常務執行役員、株式会社イトーヨーカ堂取締役。

2008年5月 株式会社セブン&アイ・ホールディングス常務執行役員、株式会社イトーヨーカ堂取締役を退任。

日本の人口減少は現実のものになり、経済環境は激変し、これまでの成功体験は全く通用しない時代になりました。時代が求める人材の質も見直されていますが、私はこの重要な要素の一つが「従業員の多様性の確保」だと思います。右肩上がりの経済環境の時は全員が同じ考え方で仕事をするほうが効率的でした。

しかし、いまや同じ発想の人たちで仕事しては時代に取り残されてしまいます。従業員がそれぞれ異なる個性や新しい発想を充分活かせる環境づくりが、これからの時代、企業を強くするからです。従業員の多様性の中でも、国際的にみても日本は女性の社会的進出が大変遅れており、女性の活躍が多様性推進の第一歩だと考えます。

さて、ここ数年、全国的に企業でポジティブ・アクションの必要性が認識され、その取り組みは進んできましたが、よく耳にするのは「女性を管理職に任命したくても『今のままが良い』と言われてしまい、女性管理職が増えないのですよ」と言う声です。

もちろん女性自身の意識改革も必要ではありますが、男女を問わず責任ある仕事につくのが当たり前という教育をしてきたのか、また、女性社員に責任を担うことの面白さが実感出来る仕事をどれだけ与えてきたか、ということも思い返して欲しいと思います。

イトーヨーカ堂の事例ではありますが、女性の登用時に心を砕いてくれたことがありました。それは同じ事業所に複数人の女性管理職を任命してくれたことです。多くの男性管理職の中に女性管理職がポツンと一人だけというのでは男女不公平というのがトップの考えでした。

私が部長に昇進したときもイトーヨーカ堂で2人、セブン-イレブンで1人、計3名が同時に任命されました。3人の職種は全く異なりましたが、誰か困ったことがあると、お互い連絡し合い仕事が終わってからよく話し合ったものです。愚痴をこぼしたことも励まし合ったこともあります。そんな時代を経て、それぞれ困難も乗り越えて役員になっていきました。

今、セブン&アイ・ホールディングスの事業会社には社外役員3名を含め11名の女性役員が活躍するまでになりました。

イトーヨーカ堂では女性の店長が誕生したのは2001年でした。すでにスタッフ部門では部長も役員もいたのですが、ラインの責任者である店長の誕生には時間がかかりました。店の数値目標の責任も重く、また多くの従業員やテナントの管理を任され物理的にもハードな仕事だったため、女性にはかわいそうと考えられていたのです。

多くの企業で、入社時はむしろ女性の方が優秀な社員が多いのに、5年10年経つと管理職の大半が男性になってしまうのはどうしてでしょう。これまで、仕事の中で鍛える機会を与えられる女性はごく少数だったからではないでしょうか。

トップの指示で誕生した女性店長は見事に業績を上げ、その後二陣、三陣と女性店長が抜擢され、職域が拡大されました。今では9名の女性店長が活躍しています。

女性の活躍推進を企業のイメージアップや社会的責任の一環と捉えるうちは、企業の競争力を高める戦力にはなりません。この変化の激しい時代、現状を

改革していくには、さまざまなカルチャーを持った多彩な人材、なかんずく女性の活躍が欠かせないのです。

どうか男女を問わず多くのチャンスを与えてください。必ず企業の明日を築く人材が輩出していくと確信します。

「女性は管理職になりたがらない」は本当でしょうか？

NECラーニング株式会社 代表取締役執行役員社長 内海 房子 氏



【内海房子氏プロフィール】

女性の活躍推進協議会委員

1948年生まれ。1971年津田塾大学数学科卒業後、NEC入社。ソフトウェア開発に従事し、1987年技術課長。

1989年に人事部に転じ、人事課長、ソフトウェア教育部長、NECソフト株式会社の執行役員などを経て、2005年よりNECラー

ニング株式会社代表取締役執行役員社長。

著書に「私は、人事課長一年生」（日経連広報部1990年）、「もっと素敵にワーキングライフ」（大和出版1992年）がある。

ポジティブ・アクションがなかなか進まない理由の一つに、「女性は管理職になりたがらない」からだという話があります。本当にそうなのでしょうか。確かに、「女性社員を管理職登用試験に推薦しても辞退してしまう」と嘆く男性管理職の声をよく聞きますが、私は、彼らの話を少し疑わしく思っているのです。彼らはどこまで熱心にその候補者と対話をしたのだろうか。彼女たちに期待しているという思いをどれだけ熱く語ったのだろうか。

NECの女性活用は、昭和56年の女性技術者大量採用から始まりました。ソフトウェア開発の需要が急激に伸びて来た時代で、これからは女性の力を借りなければやっていけなくなるとの危機感から、女性技術者採用に踏み切りました。初年度は50人でしたが、それまでは採用ゼロでしたから、職場としては大きな変化でした。最初はどうかかわからず戸惑いながらも、ひとりずつ丁寧に育てていきました。女性たちの意欲と高い能力がそれに応えてくれました。早晩、彼女たちが職場の戦力となったことは言うまでもありません。そして、彼女たちは立派な管理職に成長し、後に続く後輩たちに女性管理職への道筋を示してくれたのです。彼女たちが管理職に推薦されたときも同じようなやりとり（女性社員が管理職への挑戦に躊躇するようなこと）があったかも知れませんが、しかし、きっとそのときの上司は、「君なら出来る」と背中を強く押してくれたに相違ありません。トップの熱い思いが重要なことはよく言われることですが、職場の中間管理職が、その真意を正しく汲み取り、その思いを共有して、そしてそれをきちんと相手に伝えることがいかに大切か、お分かりいただけると思います。

もちろん、せつかくの推薦を辞退してしまう女性側にも問題はあります。彼女たちはこんな風に考えているのではないのでしょうか。そんな責任ある職を任されても、もし、子供が病気になったら、家のことで何かあったらどうしよう。まだ何も起こらないうちから心配して、多くのことを期待される管理職などならない方がよいという結論に達するのではないかと思います。女性は、元来まじめなのです。そして、残念ながら今まであまり鍛えられていないので自分の力に自信を持ってないのかも知れません。結局、自分の可能性をそこでストップさせてしまうこととなります。本人にとっても会社にとっても、大変もったいない話です。

私が、まだ小さな子供を抱えて仕事をしていたころ、私のそういう状況を気遣ってか、だんだん仕事が先細りになっていったことがありました。会社からは忘れられてしまったという絶望感におそわれ、悶々とした時期でした。そのとき思ったことは、私は子供を預けてまで働いているのに、こんなやりがいのない仕事しか与えられていないなんて、子供やその世話をしてくれている私の母や助けてくれている周りの人たちに申し訳が立たない、私自身がもっとやりがいを持ってイキイキと働いていなくてはいけないのだと強く思いました。そこで、上司に私のそういう気持ちを訴え、事態の改善を図り、ようやく今があるのです。

女性社員だからといって仕事に対する思いは男性と変わりません。女性だって会社の業績に貢献したいと思っているのです。ただ、職場の一部の男性のように家庭を犠牲にして働くことは出来ないと思うのです。しかし、男性だって家庭や家族が大事という思いは一緒ですよ。大事な家族がいるから仕事もがんばれるのです。自分のためにも、家族のためにも自分の可能性の枠を広げて男性も女性も活躍できる会社にしていきたいものです。

企業文化とポジティブ・アクション

株式会社ニチレイ相談役 大戸 武元 氏



【大戸武元氏プロフィール】

女性の活躍推進協議会委員

1945年1月東京生まれ。

1968年3月慶応大学商学部を卒業後、同年4月に日本冷蔵株式会社（現・株式会社ニチレイ）入社。

1997年4月取締役人事部長を経て、2001年代表取締役会長に就任。2007年6月より相談役。現在に至る。この間、人事諸制度の改訂（フレッシュ&フェアプログラム）やポジティブ・アクションに取り組む。

今から7年前の2001年2月、私はある団体に誘われて、100年以上の歴史を持つスウェーデンの保険会社スカンジア社を、「知的資本経営」研究のため訪れました。最初に案内された場所は、郊外の湖に面したフューチャーセンターと呼ばれる木造三階建の施設で、役員や社員がアットホームな雰囲気の中で、リラックスして新しい構想や計画、課題への対応などをディスカッションするところでした。

入口に近い所長室に入ると、穏やかな笑顔をうかべた中年の女性と、デスクの横に寝そべる、彼女の大きな愛犬が私達を迎えてくれました。大いに企業文化の違いを感じると共に、何かホッとした思いがいたしました。

このスカンジア社の知的資本経営を、一言でいうと、企業の目的を企業価値の創造・向上とし、企業価値は財務的資本と知的資本に分けられるという考えでした。そして、知的資本の概念は広く、4つの資本に分類されます。

それらは

- (1) 関係構造資本（ネットワーク、ブランド、顧客など）
- (2) 人的資本（経営者、従業員など）
- (3) 組織構造資本（知的財産権、プロセスなど）
- (4) ビジネスモデル

であります。

また、もう一方の財務的資本はバランスシートなどの財務諸表で金額で表されるものです。そして、“財務的資本は、過去の結果を表し、知的資本は将来の発展性を表す”としております。日本でも昔から「企業は人なり。」とよく

言われますが、その意味するところである、人財とその人達の持つノウハウや手順や人脈やスキルなどを、非常によく表しているように思います。

企業に働く人達は、この二つの資本のどちらかを、又は両方を増やす仕事に従事しているわけですが、知的資本経営の視点で見ると、仕事のうえで、男女の区分はまったく意味がありません。私達企業は、多くの社会貢献をしています。必要とされる商品やサービスの提供、雇用の場の提供、税金の納付、そして寄付や各種活動の支援などであります。

しかし、時として不祥事を起こすこともあります。私は年に一度、延べ1000人ぐらいの従業員を対象とした、コンプライアンス巡回と称する研修の中で、私なりに考えた企業の構造を説明してきました。ピラミッドの図形を描き、それを8つに区分し、上から順に、

- (1) 企業理念（ミッション、ビジョンなど）
- (2) 企業価値（財務的資本と知的資本）
- (3) CSR経営（社会的責任経営）
- (4) コーポレートガバナンス（経営監督機能）
- (5) 経営執行（マネジメント・PDCA）
- (6) コンプライアンス（法令・規程・倫理・道徳）
- (7) リスクマネジメント（クライシス・リスク）
- (8) 内部統制（仕組み、基準）

であります。

(1) と (2) は企業の目的であり、(3) は決意、(4) から (8) は仕組みや基準であります。そして、“企業は誰のものか”の視点ではなく、“企業は誰のためのものか”との視点から、当社のCSR経営の目標として、「6つの責任」を定めました。それは、

- (1) 新たな顧客価値の創造
- (2) 働きがいの向上（仕事と生活の両立。以下WLB）
- (3) コーポレートガバナンスの強化
- (4) コンプライアンスの徹底
- (5) 環境への配慮
- (6) ニチレイらしい社会貢献

の6つであります。

私共のポジティブ・アクションへの取り組みは、まだまだ満足のものではありません。しかし、WLBセンターやWLB分科会の設置、WLBデータベ

ースなどの基盤整備と活動、経営者や職場の長のリーダーシップ、そして、担当者の熱意が、やがて良き企業文化として、大きな花を咲かせる時が、必ずくると確信している次第です。

女性の能力活用が激動期の銀行経営に役立った話

株式会社MRI 代表取締役 大橋 光博氏（前西京銀行頭取）



【大橋光博氏プロフィール】

女性の活躍推進協議会委員

昭和17年8月16日生

学 歴 昭和42年3月 京都大学 経済学部卒業

職 歴 昭和42年4月 日本銀行入行

平成元年 5月 釧路支店長

3年11月 検査役

4年 5月 広島支店長

7年 2月 審議役

7年 5月 日本銀行退職

7年 6月 株式会社西京銀行 専務取締役

8年 6月 副頭取

9年 6月 頭取

18年 6月 株式会社西京銀行退職

18年10月 株式会社MRI 代表取締役（現在）

今もっていろいろなところから、女性の活用とかダイバーシティマネジメントについて、「具体的な銀行経営時代などでの体験を踏まえて成功話や苦労話をしてもらえないか？」との依頼が舞い込んでくる。

いまから10年ほど前のことである。当時はバブル崩壊によりそれまでの銀行不倒神話をもろくも崩れ、数多の仲間たちが金融マーケットから姿を消していった。こうしたなかで近隣の広島や福岡、大分、熊本などでは仲間の第二地方銀行（かつての相互銀行、平成のはじめに普通銀行に一斉転換）が次々と再編の波に巻き込まれていったが、山口県の第二地銀である西京銀行はいまなお一度も公的資金に頼ることなく、自分の足で立っている。

その要因はいくつか挙げられようが、私自身は「それまで埋もれていた女性行員の能力を引き出し、戦力化していったことが大きかったのでは」との思いを強くしている。

もちろんすべて成功したわけではなく、とくに渉外行員（いわゆる営業職）として公募方式で女性の登用を試みたが、これは必ずしもうまくゆかず、結局のところ根付かなかった。

一方で、女性の潜在能力を引き出すにはどうすればいいか？うまく引き出せば組織の活力は格段に上がり、ひいては企業としての生産性向上にも必ずつながるのでは？との思いはかねてより強く持っていたところであり、組織全体の合意形成を取りながら着実に取り組めていったのが、支店の次長や代理、主査といった幹部ポストへの登用であった。当時西京銀行では、山口を始め、広島、福岡等全部で60の支店があったが、こうした幹部人材は45か店にのぼり、その後7か店で女性支店長が実現したが、その布石はこうした施策の積み重ねの結果であったように思う。

わが社のこのような取り組みが、銀行の収益力向上、不良債権処理進展にもつながり、多くの銀行の頭取方から、女性の幹部登用の具体策についていろいろな質問が寄せられるところとなった。

私自身の実体験から、うまく定着していったのはどんな取り組みであったか？それはなぜか？なかなか浸透しなかったのはなぜか？などについて苦労話などもまじえながら忌憚なく皆さんにご紹介していった。

その後、いくつかの地銀やメガバンクでもこうしたかたちでの幹部登用への取り組みの輪が広がってきており、取り組んできたことが徐々に理解され浸透してきたのではと思っている。

ただ、このような動きは何も金融界に限ったことではなく、他の産業分野でも同じように当てはまるものであり、今後業種を超えて広がっていくことを期待したい。