



たたえようこれまでの道  
彩ろう未知なる明日

# 日本女性会議 2018 in 金沢

Japan Women's Conference  
2018 in Kanazawa

10/12 FRI | 13 SAT | 14 SUN



# 大会報告書

主催：日本女性会議 2018 in 金沢 実行委員会・金沢市

# 分科会 4 働き方



ミニ講演・パネルディスカッション

日時 10月12日(金) 15:00~17:00  
会場 石川県教育会館3F ホール

## 日本のこれまでの労働環境を 女性が変わえる、女性も変わる ～皆が幸せになれる働き方への転換～

コーディネーター  
**宮原 淳二**  
株式会社東レ経営研究所  
ダイバーシティ&ワークライ  
フバランス推進部長

講師・パネリスト  
**大槻 奈巳**  
聖心女子大学文学部教授、  
キャリアセンター長

パネリスト  
**近藤 宣之**  
株式会社日本レーザー  
代表取締役会長

**高 由紀**  
ウィルフラップ株式会社/エキスパー  
ト・フラップ株式会社代表取締役  
NPO 法人金沢創造会議理事長



分科会 4



コーディネーター  
宮原 淳二

▼宮原：皆さん、こんにちは。

今日は、働き方という分野で女性  
がどうこれから社会を変えていくの  
か、あるいは、女性自身もどうやっ  
て変わっていくのかというテーマで  
お話をしてみたいと思います。

分科会の開始に際し、私のほうで  
今回の分科会のテーマであります「これまでの労働環境を  
どう変えていくのか」というところを少しだけお話をし  
てみたいと思います。

皆さんご承知のとおり、2016年に女性活躍推進法とい  
うのが定められまして、301名以上の会社は女性の採用  
からあと登用とか、あるいはどうやって管理職をつくら  
せていくのかというようなところを公表しなくてははいけ  
ないという仕組みが導入されました。国を挙げて、国  
からまず腕より始めよと言っていますけれども、大企業  
中心でこういうことを積極的にやっていきましょう。そう  
することに

よって、多様な人材活用、ダイバーシティマネジメント  
という、いろんな消費者のニーズに向けたきめ細かい  
把握とか、新しい発想によるサービスの提供を可能に  
しようではないかと、今国を挙げて女性活躍に注力し  
てございます。

ただ、残念ながら、これは昨年度の日本のジェン  
ダーギャップ指数。男性が1としまして、女性が何%か  
を毎年世界国際経済フォーラムというところが報告を  
出しているんですけども、残念ながら日本は135カ国中  
、114位というありがたくない順位でございます。

その指標は、大きく4つあり、健康、経済、これは社  
数の数だとか所得とか、こちらは教育です。教育も女  
性の大学進学率とか、大分水準が上がってきましてこ  
れも遜色ないんですけども、政治参画。こちらは特  
に、今度の安倍改造内閣は何とか女性閣僚が1名。女  
性活躍とこれだけ声高に言っているのに政治分野では  
なかなか議員になる人も少ないということですね。こ  
のあたりも今日のテーマかなと思います。

一方で、少し世界に目を凝らしてみると、国内外で活躍する女性リーダーということで、有名なドイツのメルケル首相を初め、多くの諸外国では国のリーダーが女性というところも増えてまいりました。また、一般企業でも、これはDeNAの創業者、ファウンダーですけれども、南場さんですか。Facebookのシェリル・サンドバーグさんなんか女性で経営的な立場で頑張っておられる方もいらっしゃいます。こういった動きは後戻りできないところまで来てございます。

では、今一步、どうしたら女性が活躍できるのかというところの問題提起をこれから進めてまいりたいと思っております。

最初の講演は、聖心女子大学の大槻さんからお願いしたいと思っております。大槻さんは、ジェンダー学に関して非常に著名な先生でして、私も普段から親しくさせていただいております。今回お忙しい中、来てくださいました。まずは、大槻先生のほうからお話をいただきたく思います。

では、お願いいたします。



講師・パネリスト  
大槻 奈巳

▼大槻：大槻でございます。私は、今ご紹介があったように、ジェンダーの視点から働くということを考えてきていました。

今日お話しするのは、キャリアについてということを少しお話しして、その後、なぜ女性は管理職になっていないのかということをお話ししたいと思います。

「202030」といって、2020年に女性の指導的立場の人を3割にしようとする政府はずっと言ってきたんですけども、恐らく、ちょっとそれは難しい。特に、企業の管理職に関しては難しいという状況があると思います。

まず、一体それがなぜ起きてしまったのかを分析したことをご紹介したいと思います。そして、真の女性活躍推進のために一体何が必要なのかということをお話しします。

いま、「キャリア」という言葉をよく耳にされると思いますが、もともと「キャリア」は、一生のうちにたどる職業上の経歴のことをさしていました。でも、今、個々の生涯を通じた役割に関する経験の連続という意味で用いられてきています。これは具体的にはどういう意味かというと、職業のみをキャリアの要素としてとらえるのではなくて、社会的な活動を行うこともキャリア形成の一つと考えるということです。

今まで男性が働いて、女性は社会的活動を重点的にやってきましたが、この職業的な活動と社会的活動、両方合わせてキャリアととらえようと現在考えられています。今日、会場にいらっしゃる女性の方たちも、仕事をしていない間

でも、みなさんいろいろなことをしているわけです。町内活動をしたり、PTA活動をしたり。そういうのもキャリア形成に大きな影響を与えているというふうに考えられるわけです。

また、職業的なキャリア形成が社会的な活動に影響を与えて、社会的な活動が、また職業的キャリア形成にも影響を与えているという、よい連鎖があります。どうぞ皆様、今日は「働く」というテーマでいらしたと思いますが、「働く」というだけじゃなくて、社会的活動も行うという視点をぜひ持っていただければと思います。

私がよく申し上げているのは、自分の時間の5%ぐらいを他人のために使ったほうが良いということです。他人という中には家族は入っていません。こうすると、自分自身のネットワークも広がっていくことにつながります。

私は、「人生を通したキャリア形成」ということもよく言っています。大学でこのことを言うと「一生ばりばり働くことですか」と言う学生がいます。一生ばりばり働くという意味じゃなくて、さまざまな経験を通して自分をずっと成長させていくということです。私たちはどんな経験を通してでもさまざまなことを学ぶことができます。でも、それをちゃんと自分で認識しないと学んだことにならないし、自分自身の力にはついていけないということがあります。さまざまな経験を通して自分をずっと成長させていくという視点を持っていただければと思います。

次に、企業の求める人材についてです。今日は、企業の方がお2人いらっしゃいますけれども、企業の求める人材が変わってきていると言われております。かつては、職場でチームワークを尊重できるとか、技能や知識を十分身につけているというのが求められる人材の上位でしたが、現在は、事業戦略の展開を考えることができるか、新しい発想を持っているかが上位にきています。社長に求められるようなことを一般社員にも求めるような時代になってきているということがあります。

私は大学の仕事で企業の人にもいろいろ話を聞きに行ったりしますが、結構耳の痛いことを言われています。学生だけじゃなくて、私たち全員に当てはまるんじゃないかという指摘をご紹介したいと思います。

企業の方たちは、学生が自分がどんな人生を送りたいかという点が曖昧なままで、どう生きるか、自分がどんな人間であるかを考えていないということをおっしゃいます。就職とか内定をもらうというよりも、自分がどういうふうに生きていくのか、どんな人間であるのかを考えてほしいとおっしゃいます。

私はこれを聞いたときに確かにそうだけれども、私自身はどうなのかと思いました。ここにいらっしゃる皆様、自

分がどんな人生を送りたいのかということをお考えになっておられることを突き詰めてお考えになったことはありますでしょうか。自分が一体どんな人間で、この後どうやって生きていくのか。恐らく、それを考えるきっかけが今日の1つではないかと思っております。自分がどう生きていくのかを考えるということを心にとめていただければと思います。

これからの時代、今までと異なると言われております。特に、未婚化です。未婚率は、1965年では男性1.5%、女性2.5%で、このころの日本人はほとんど結婚していました。ところが、2015年には、男性23.3%、女性14.0%が生涯未婚と推計されています。つまり、男の人4人に1人、女の人7人に1人は一生結婚しないという選択をしています。

日本の社会というのは今まで家族を1つのユニットとして考えてきていました。夫婦がいて子供が2人いて、その4人家族を1つのユニットとしてさまざまな社会保障等をつくってきましたが、それが大きく変わってくると思っております。これだけ未婚者が激増している状況がある。これは、いい悪いではなくて、もう社会のあり方が変わっていくということです。

また、日本の雇用システムが崩れつつあります。早期退職や希望退職は日常的に実施されていますし、毎年賃金が上がるといって年功賃金もかなり減ってきています。

2015年では、高齢者を1人で2.3人みっていますが、2060年では、1人で1.3人を見ると考えられています。このときに、どのように社会を担っていくのかという問題があります。

平均寿命をみてみたいと思います。女性87.3歳、男性81.1歳です。ここにいらっしゃる皆様の場合、女性だったら大体90歳まで生きて、あと何年ありますか。結構ありませんか？ 私も随分生きてきたわと思っていらっしゃる方も多いと思いますが、この平均寿命からみると、本当だと平均余命をご紹介する必要がありますが、まだまだ人生あるのではないのでしょうか。この後の人生を一体どうやって生きていくのかということをお考えしていきたいです。それは、自分に力をつける、あともうひとつは社会の構造を知っていただきたいということがあります。自分がやりたいというだけじゃなくて、社会の構造を知って自分の行きたい方向に行くということをお考えいただきたい。

私がよく学生に言っているのは、「切り開く力」についてで、自分が行きたい方向に自分を持っていく力のことです。特に女性の場合は、こんなふうにいきたい、こうやっていきたいと思っても、途中で方向転換しなきゃならないときが結構あります。子供のためであったり、家族のためであったり。そのときに、そこからまた自分の方向に自分

を持っていく力です。自分の行きたい方向に行くために、一体何が障がないのか、どうやって乗り越えたいのか、必要な支援、必要なものは何なのか、どうやってそれを手に入れるのか、ということの戦略を立てていく必要があります。

自分がこうしたいと思っても社会のあり方によってそれは狭まったり広がったりします。私たちは社会の構造を知り、かつ、この戦略を持っていくということが私は大事だと思っています。

もうひとつ必要なのは、前提を疑うことです。私たちは必ずいろんな前提を持っています。時間がないから、お金がないから、能力がないからとか。まず、その前提を疑うということも非常に重要なことと思っております。

以上、キャリアのお話でしたが、次に、なぜ女性が管理職になっていないのかということをご紹介します。

今まで女性が管理職になっていない、働き続けてないということ、家族重視モデル、女性は家事や育児があって大変だから管理職になつたり、ずっと働き続けてないんだという視点から言われてきましたし、研究もされています。いま、政府は保育園をたくさんつくろうとしたり、育児休業を延ばしたり、充実したりということをやっているわけです。もちろん、その視点もとても重要ですが、もうひとつ、職場重視モデルがあります。職場や仕事の中に、女性が仕事をやめなくなる構造があるんじゃないのか。職場そのもののあり方に女性が仕事を続けていけなくなる構造があるのではないかと、この視点からもっと考える必要があると私は思っています。もちろん、保育園をつくったりするというのは重要ですけども、職場の要因ももっとやる必要があるというのが今日の私のポイントになります。

今までは、労働市場というのは男女に中立であると考えられていました。ある仕事に男性が多く、ある仕事に女性が多い状況があります。例えば、お医者さんは男性が多く、看護師さんは女性が多い状況がありますが、それは男女の選好、自分は医者になりたいか自分は看護師になりたいという気持ちが要因ではないかというように、働く人側に求められていたが、そうではないという指摘がされています。

例えば、この間も医者に関しては医大が女子の受験生の点数を不当に低くしていたことがありましたが、そのような制度、構造があるんじゃないか。そういう視点から分析しようというふうにはなっています。

私が今からご紹介するのは、男女雇用機会均等法の直後に生まれた女性総合職がどんな仕事を与えられていたかについてです。これは、私が調査した結果です。当時、4年生女子はコネでないとなかなか大企業には入れなかったで

すが、男女雇用機会均等法ができたので、総合職と一般職というふうに分かれた点がありますけれども、堂々と入ることが可能になったわけです。

ところが、それから30年、女性の管理職は少ないです。この当時の女性総合職は、多くがやめてしまっていると言われています。では、一体なぜやめてしまったのか。

全く同じ待遇で入った総合職のシステムエンジニアが一体どんな仕事を担当したのかをご説明したいと思います。

同じ待遇で同一職種、総合職ですが、女性のシステムエンジニアが与えられた仕事は男性と違っていました。例えば、狭い領域で専門に特化した仕事。これは特にデータを移行する作業ですが、何で女性がこの仕事についてのかというと、女性は地味でこつこつした仕事に向いているからということでこの部署に配属になるわけです。その部署でうまくいくと、またそこに女性が配属になるということで、ここの仕事がどんどん女性の仕事化していくようになります。

それから、サポートの職務。サポートというのはユーザーサポートであったり、何かマニュアルをつくったり講習会をするような仕事を女性が担当していました。

男性は何をやっているのかというと、システムエンジニアとしてシステムをつくるわけです。男性はそういう基幹的なシステムエンジニアとしての仕事をして、女性はマニュアルをつくったり講習会をするサポートの仕事。何で女性がサポートになるのかというと、女性は誰かをサポートするほうに向いているからという理由です。

拡張デモの仕事も女性の仕事となっていました。拡張デモというのは、システムを売るときにこのように動くを見せるわけですが、その操作係です。説明するのは課長とか主任の男性が行い、若手の女性が、ただそこで機械を動かすだけのお役です。そういうところにいつも駆り出されると、SEとしてのスキルは身につけません。なぜいつも女性が駆り出されるのかというと、他のみんなが男性だから、男ばかりの中に女性が1人ぐらいいたほうが場が和むからと言って駆り出されちゃうわけです。

これ本当にそうなのかと思われるかもしれませんが、女性は小さい機種、男性は大きな機種の担当でした。当時は大きな機種のほうが根幹なのでスキルはつきます。

これらの事例からなにが言えるかというと、女性のSEというのはSEとしてのスキルを身につけられないような状況があった。全社的な方針じゃなくて、職務を割り当てる管理職の裁量で決まっている。別に管理職たちは嫌がらせするような気持ちではなくて、女性はやっぱりこつこつした仕事に向いているからねとか、女の子がいたほうが場が和むからいいんじゃないのとか、やっぱり女性はサポートに向いているからみたいなことでそういう仕事を割り当

てられていくというのがあったわけです。

ここで何が大変なのかというと、女性はこういうものという意識と仕事の内容が結びついていて、かつ、仕事を通して知識、スキル、ネットワークを日本の場合は身につけるわけですが、女性の場合、このSEとしての知識、スキル、ネットワークを身につけられなかったということがあります。ここが本当に一番問題なところなんです。

私が皆様に考えていただきたいのは、男性と女性の仕事の割り当てが平等なのかを考えるということです。やりがいのある仕事とキャリアの階段、仕事は異なる場合もあるということです。彼女たちがやっていた仕事はやりがいがないのかというと、そうではありません。しかし、キャリアの階段は短い仕事だったということがあります。

女性の特性を生かしてというのは危険なことがあります。ある大手ゼネコンは、2000年の最初に女性の仕事を補助的な仕事から工事関連の業務に変えています。これはどうしてかということ、なかなかいい男性社員がとれなくなってきた中で女性をとってこようというのがあります。ここで工事関連の業務に変えるというのは、本当に物すごく大きな変化だった。でも、女性の働いている職務には偏りがありました。現場監督とかマネージャーはほとんどが施工業者を管理するんですけど、この施工業者の人たちが男だから男がやったほうがなじむというふうに言われている。あと、営業は客への提案ができるのは10年やって一人前だからという言葉も聞かれます。でも、10年やって本当に一人前なのかという疑問が私には残ります。

また、ある銀行も女性の仕事を広げようとしているけれども、マルチタスクで回す仕事は男性、特定の分野で深く行う職務は女性が担当するのが向いているんじゃないか、ということをおっしゃっています。

旅行業のある会社も、男性がなかなか来なくなったので女性を渉外営業として採用していますが、女性社員の離職率は高いという状況があります。保険会社は、女性はバックオフィスに多いというような状況があります。

私が皆様に申し上げたいのは、この女性の特性を生かしてということにちょっと注意していただきたいというのがあります。女性の特性を生かしてというときに分業を生む可能性があります。ここが肝心ですが、中核となる仕事において女性の特性を生かしてというのはあまりきいたことがありません。

また、やりがいがある仕事より知識、技能の得られる仕事を選んだほうがいいと私は思っています。やりがいのある仕事というのはもちろん重要なんですけど、自分のやっている仕事でどんな知識やスキルが身につくのか、キャリアの階段がどのくらい伸びているのかを考えることがすごく

重要です。

先ほど申し上げたSEの女性たちもやりがいのない仕事をしていただけではありません。でも、昇進する段階で男性よりも遅れていて、自分の仕事をやっていて何でこんなふうにならぬのかと思ったときに、知識、技能の点で劣っていたんじゃないのかとなるわけです。

それから、ネットワークを広げるということも重要です。女性の場合、同期とか女性のみのネットワークだけになりがちです。例えば、誰と一緒に昼ごはんを食べるのかというときに、女性だけで食べちゃう場合がある。そうじゃなくて、上との関係を築くというのは結構重要で、仕事だと思って、例えば課長とか主任の人と昼御飯を一緒に行くということも結構重要だと私は思います。男性たちはみんな結構しています。

仕事が嫌になったら、まず社内で動くことを考えてほしいとも思います。転職は、弱い紐帯が強い紐帯よりも効きます。弱い紐帯というのは、ちょっとした知り合いです。例えば、年に1回しか会わない大学の同級生や取引先の人とか、そういう弱いつながりの人です。そういう人たちの口コミが転職に効くという調査結果が出ています。かつては強い紐帯、親とかおじさんからの紹介が転職のきっかけでしたが、現在は弱い紐帯が転職にきくと考えられています。

### 若年層（25-34歳）の管理職志向は高くない（2004年調査）

管理職志向と専門志向

	日本		韓国		イタリア		カナダ	
	男性 (353)	女性 (437)	男性 (281)	女性 (299)	男性 (279)	女性 (184)	男性 (116)	女性 (155)
管理職をめざしたい	28.6%	8.0%	53.4%	39.8%	21.9%	17.9%	25.9%	31.0%
とてもそう思う	24.4%	17.8%	34.5%	31.8%	46.2%	44.0%	48.3%	35.5%
まあそう思う	34.6%	50.1%	11.4%	27.4%	22.2%	27.2%	20.7%	27.7%
あまりそう思わない	11.6%	23.8%	0.7%	1.0%	7.9%	8.7%	5.2%	5.8%
まったくそう思わない	0.8%	0.2%	-	-	1.8%	2.2%	-	-
無回答	-	-	-	-	-	-	-	-
仕事の専門能力を高めたい	57.5%	42.3%	64.8%	60.5%	35.8%	35.9%	38.8%	39.4%
とてもそう思う	34.6%	42.6%	32.7%	35.1%	52.3%	53.8%	52.6%	52.9%
まあそう思う	7.1%	13.7%	2.1%	4.0%	9.7%	8.2%	8.6%	6.5%
あまりそう思わない	0.3%	1.1%	0.4%	0.3%	1.8%	2.2%	-	1.3%
まったくそう思わない	0.6%	0.2%	-	-	0.4%	-	-	-
無回答	-	-	-	-	-	-	-	-

※現職あり人のみの集計

次に、管理職志向はどうなっているか見ていきたいと思います。ちょっと前の2004年の調査ですが、日本の女性の管理職志向は低いです。管理職になりたいと割合は25%ぐらい、男性も50%ちょっと超えぐらいで、そんなにほかの国と比べてとっても高いというわけでもありません。日本の女性は特に低いけれども、日本の男性も決して高くない。どちらかという低い状況があります。いろいろ私は分析しましたが、管理職志向の人というのは、男性では年収の高い人でした。女性の場合は全く逆で、仕事を失う不安を持つ人が管理職志向という傾向がありました。つまり、その人の置かれている場が管理職志向に影響していました。

このときの分析結果を見ると、女性のほうが働く状況が厳しいです。初職、現職ともに女性のほうが非正規雇用だったり、男性は初職で非正規雇用でも現職で正規雇用になっている割合が女性より高く、女性の場合はますます非正規雇用になっています。女性の場合、転職でも2割ぐらいが病気や体調不良が理由で転職しています。これを見ると、若年層の男性と女性を比べると、女性のほうが働く厳しさが強いということがわかります。

人々の志向性は置かれている状況に影響されるということを示唆しています。私たちは、女性の管理職志向が低いと言えども、どういう立場に置かれているのかでその人の志向性は変わるとを少し考えていただきたいと思っています。

いまご紹介したのは、2004年の調査でしたが、今度は2015年、2016年の調査をご紹介します。2015年度の新入社員に5年間行う調査です。今年、4年目になっています。この調査は毎年同じ人を対象に実施しています。1年目、管理職になりたいですか、はい、いいえ。2年目、また管理職になりたいですかと聞ききます。2年目の管理職志向は、女性は結構下落します。管理職志向がないという人はどんなひとかを分析すると、男性も女性も将来のキャリアにつながる仕事をしていない場合、女性は女性が担当する仕事についているとき、男性は仕事満足度が低い場合という結果がありました。

管理職志向があったがなくなった場合は、男性では仕事の満足度が低い人、仕事上の知識、技能が他社で役に立つと思っていない人、女性は、女性が働きにくいと思っている場合に1年目に管理職志向があったけれどもなくなっています。

これらの結果を見ると、仕事の与えられ方とか仕事の満足度というのが管理職になりたいか、なりたくないかに影響を与えていることがわかります。

女性は主に女性が担当する仕事についている場合、男性も女性も将来のキャリアにつながる仕事をしていない場合、管理職志向なし

	男女どちらが担当することが多い仕事か		将来のキャリアにつながる仕事をしている	
	主に男性	どちらともいえない	主に女性	あてはまる計
管理職志向あり	84.3%	89.6%	83.3%	89.6%
管理職志向なし	15.7%	10.4%	16.7%	10.4%
計(n)	(249)	(278)	(24)	(415)
管理職志向あり	55.4%	50.7%	37.5%	53.5%
管理職志向なし	44.6%	49.3%	62.5%	46.5%
計(n)	(130)	(138)	(72)*	(258)

(カイニ乗検定 \*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001)

最初に男性と女性で仕事の割り当てが違うという話をしましたが、これは2015年に入った新入社員への調査結

果で、同じ総合職ですけれども、2割の女性が主に女性が担当する仕事だと回答しています。まだそういう状況があることがわかります。リーダーシップを求められないという人も女性で4割ぐらいいて、これは男性と大きな違いがあります。

管理職志向のあるなしでいくと、男性は将来キャリアにつながる仕事をしている、女性は、主に女の人の仕事をしている、将来につながる仕事をしていない場合、管理職志向ではありません。仕事満足度も影響しています。特に男性の場合、仕事に不満だと管理職志向はありません。女性の場合はリーダーシップを求められていないときに管理職志向ではなくなっています。

女性の管理職志向は男性より低い「あり」から「なし」に変化している  
管理職志向とその変化

	男性 (412)	女性 (264)	計 (676)
管理職志向入社1年目			
あり	94.4%	65.2%	83.0%
なし	5.6%	34.8%	17.0% ***
管理職志向入社2年目			
あり	86.7%	50.4%	72.5%
なし	13.3%	49.6%	27.5% ***
1年目と2年目の管理職志向の変化			
あり→なし	8.7%	19.3%	12.9%
それ以外	91.3%	80.7%	87.1% ***
(参考「それ以外」の内訳)			
なし→あり	1.0%	4.5%	2.4%
あり→あり	85.7%	45.8%	70.1%
なし→なし	4.6%	30.3%	14.6%

(注)1回目と2回目両方の回答のある人のみ集計、以下同様  
(カイニ乗検定 \*p<.05 \*\*\*p<.01 \*\*\*\*p<.001)

管理職志向の変化をみると、入社1年目で管理職になりたいとおもっているのは男性は95%、女性は65%です。2年目は男性は87%、女性は半分しかそう思いません。管理職志向がなくなったことに影響を与えているのは、男性は仕事に不満、他社に転職しても役に立たないと思っている人、女性は働きやすくないと思っている人が管理職志向ではなくなっています

先ほどご紹介した2004年の調査は、男性は今持っている人はもっと得るために、女性は今持っているものを失わないための管理職志向でしたが、2015年、16年の調査だと、職場の中で自分の仕事がかリヤにつながつているのか、仕事満足度があるのか、リーダーシップを求められているのか、求められていないのかというのが管理職志向につながっている、影響しているというのがよくわかると思います。

私が強調して申し上げたいのは、管理職志向は、置かれる状況、仕事のあり方とか仕事を通して求められるものとか得られるものに影響されるということです。リーダーはこの点をしっかり知って育てる必要があると思います。

まとめとしては、まずひとつめに、キャリアに関してですが、自分をj知って社会の構造を知って戦略を立てるということです。切り開く力を養っていただきたい。

ふたつめとして、自分の持っている知識、技能を見える形にするというのも重要です。例えば、私は英語ができてすというのではなくて、TOEIC何点という点数化しておく。資格というのも、その資格を取ることにjる知識、技能を自分が持っていることの証明です。

ネットワークも重要です。弱い紐帯の重要性は先ほど申し上げましたが、かつて日本は強い紐帯のほうが効くと考えられていました。父親やおじなどからの情報で転職という調査結果がありましたが、現在はアメリカ型になっていて、弱い紐帯が効くと言われてjいます。転職を考えておられる方、おられない方も、例えば今日の懇親会でたくさん名刺を配っておくとか、積極的にいろいろな人と話すとj、ネットワークを広げるのは重要だと思jいます。

先ほど私が自分の時間の5%ぐらいを他人のために使ったほうがいいというのは、この弱い紐帯を広げていくことにもつながります。ぜひやっていただきたいです。

キャリアの階段が得られる知識、技能を意識することも重要です。やり続けたり言い続けたりするのも重要です。私たちはうまくいかないとき、こんなことやってなにになるだろうと思jますが、私はやり続けるということはとても大切なことと思jています。

女性の活躍推進のためにといったときに、一番最初に申し上げたように、もちろん家族重視モデル、女性が働き続けられないのは家事、育児があるからだという視点も重要ですが、男性と女性の仕事の割り当てを同じにして、評価において同じ基準を用いることをしてほしいと思jます。この仕事の割り当てがまだまだ違っている状況があります。最初に申し上げたシステムエンジニアもそうですし、最近、3、4年というときにご紹介したときにjても、例えば、銀行だったら女性は深く狭い領域、男性はマルチで回すというようなことをまだおっしゃっているわけjです。女性にも知識、技能が蓄積されて責任を持てる仕事を割り当て、評価基準も同じ評価基準を用いてほしいです。

女性の特性を生かすというのは非常に危険なことがあります。男女雇用機会均等法ができて、その後jにバブルになっていったわけjですが、そのころ、女性の感性を生かしてとか特性を生かしてとjって、多くの女性だけのプロジェクトができました。しかし、バブルがはじけた後、みんななくなりjました。現在、そのころの女性たちがどのくらい残っているのかとjいうと、ほとんど残ってjいません。女性の特性を生かすは、男性と女性の仕事の分離をつよめるだけで真の女性活用にはつなげられないとj考えてjいます。

職場や仕事の遂行上決められている前提や根拠をもう一度見直してほしいです。先ほどご紹介したゼネコンは、現

場にいるのはみんな男性ばかりなので、男性が担当したほうがなじむという考えがありました。営業は10年やって一人前という考えもありjました。私は以前、旅行業の営業の調査を行ったときjにも、10年やって一人前という言葉を知りました。女性は10年いない、だから女性には任せられないと理由づけられています。しかし、現在、これだけ転職が多くなってjきている状況の中で、本当に10年かけて育てるということが続いているのか。いや、かつても本当にやってjいたのか。その10年というのは短縮できるのではないかとjいう疑問が浮かびjます。社内の中にjいうことが多jいのではないのでしょうか。これはjこういうもの、この仕事はjこうだからと前提が作られている。これらの前提を問j直す必要がjともあると思jます。そうする中で、男性のほうがなじむとか、10年やって当たり前とjいうのが変わるのではないかとj思います。

制度的に女性が不利になっている点として、雇用管理区分で総合職の多くは男性、エリア総合職や一般職のほとんどは女性とjいうことがありjます。学生から聞jいたのですが、銀行の一般職の選考で1次の選考のときは男子の学生もちらほらjますが、2次、3次になると一人もいないとjいうことです。銀行は、一般職は女子だったらオーケーですが、一般職を志望する男子の学生とjいうのは絶対入れない状況になっています。なぜでしょうか。男で一般職を志望してくる人というのは、採用するにはなににj足りない人になっているわけjです。では、一般職を志望する女子は女子だから採用なのjでしょうか。このような点もみなさまに少し考えてjいただきたいjです。

今は転職のあるなしによって雇用区分が実際分かれてjいます。全国転職が前提の総合職、エリア限定のエリア総合職、転職がない一般職と分かれてjいますが、転職させる理由によって一体何jですか。いろいろな研究がなされてjいますが、転職が人材開発に大きく寄与しているという証拠はまだそんなに見つかってjいません。転職によって人の資質をj上げるという理由が大きなところだと思jますが、海外や国内に支社がほとんどない会社でも、この雇用区分と転職とjいうのがセットになっている場合が多jいです。その辺を見直してほしいjです。

育児休業を取得した場合の評価についても考える必要がjあります。育休だけでなく時短もjです。育休や時短のときの評価は各管理職に多くは任されていますが、一番下の評価になってjしまっていることがありjます。子供を産んで育休をとるとか時短をとるとjいうことが評価上ペナルティになってjしまっているわけjです。特に、男の人が育児休業をとらないで、みんな年休で回してjいこうとjしているのは、この評価と大きく関わってjきているのではないかとj思っ

ています。実際どうなっているのか調査をする必要もありませんし、この見直しも考えてjいただければとj私は思jいます。

私が思jう女性の活躍推進とjいうのは、女性が今の男性の基準に沿って仕事をするといjった、全国どこにjでも行く、残業する、365日やれる人として働くとjいうことを基準で仕事をして管理職になることではないと思jいます。今の男性の働き方を前提に男性が働いて、そこに女性が入ってjいても、私は誰も幸せになれなくと思jえません。みんな大変なだけjです。女性が活躍できないことを考えるのは、男性の働き方とか生き方を見直す機会だと思jっています。

私たちみんな、90歳、80歳まで生きてjいくわけjです。女性は子育てがあるといjっても、子供が巣立ってから長いjです。50歳から90歳まで40年間あるわけjです。子供を育てている期間よりも長い時間があります。それから、先ほど申し上げたように、社会保障を見たときに、2060年に1人の人間が1.3人の高齢者を支えるといjうことになりjます。このときに、女性も男性も楽しく働くといjうのはとても重要だと思jいます。

ひるがえって女性の活躍推進。いつも思jいますが、なぜ女性だけ活躍しろとj言われるのかと思jいませんか。違和感があります。何で活躍しなきゃいけないのjみたいな。普通に働き続けられればいいのではないjでしょうか。別に取り立てて活躍といわなくてもよいと思jいます。男性が働いていることを男性の活躍推進とは言jいません。男性は働かなければいけないといjう前提があるので、それはまたそれで大変です。見直す必要もありません。私は、女性の活躍推進とか言われなくて、女性が普通に働いてjける社会とjいうのは、男性にとってもやっぱり働きやすい社会になるんじやないかといjうふうに思jいます。

働き方改革も言われ始めてjいます。残業を減らそう、もっと年休をとろう、ハラスメントを減らしてjいこう、職場自体のあり方を変えようといjう動きがあります。その一方で、裁量労働制の導入とjいうのもあります。いろいろセットで考える必要があると思jうんです。女性の働き方だけを変えようとしても難しい。男性の働き方だけを変えようとしても難しいと思jいます。セットで一緒に変える必要がjあります。この中で、男性の人も下りないで頑張るとjいうところから、少しぼちぼち下りても頑張るとjいうような考え方。女性も、私は夫がいるから大丈夫ですとjいうのではなくて、自分自身、この後90歳までどうやって生きてjいくのかをj考える。やっぱり最後頼りになるのは自分だと思jいませんか。これからも、自分自身がどう生きてjいくかといjうことを考えてjいってjいただければと思jいます。

どうもありがとうございます。

▼宮原：ありがとうございました。

大槻さん、とても示唆に富むお話をしていただき、まことにありがとうございました。

銀行の男性の一般職は2次、3次に呼ばれなかったというのは、何かすごい世の中だなと。私もちょっと気づきませぬけれども、よかれと思ってこれは女性に向いている仕事だなとか、男性管理職が思っている、それがキャリアにつながらないということは、本当にそうなんだなということとで、非常に納得いくところがございました。

続きまして、今度は企業側の経営者代表ということで、日本レーザーの近藤会長にお願いしたいと思っております。私は近藤さんとは7年、8年とおつきあいがございまして、金沢でも1回講演していただきました。

では、近藤さん、どうぞよろしくお願いたします。



パネリスト  
近藤 宣之

▼近藤：大槻さんの話、すごい勉強になりました。さすがでございますね。特に私は女性の視点でということには反対だということ、本当にそうですね。それからもう一つは、女性が活躍推進というのはおかしいんじゃないかって。実は私、かつて厚生省の女性活躍推進委員会の委員をやっていたので、その言葉に何となく引っ掛かっていたんですけど、この2つは感動いたしました。

最初に、人を大切に経営とはどんなものかということですが、例えば、会社の目的というのは社会への貢献とか新しい物をつくると。それもいいでしょう。どうですか、僕は企業の意義というのは働く人とその家族を幸せにすること。それだけの目的の会社でいいんじゃないですかと思うと、そんなのは無茶だよなと言うんです。でも、よく考えたら、雇用することであり、仕事で成長してほしいと思うわけです。ですから、女性の活躍に限定しなくても、多様性を前提にした、これが日本的経営になってこないとおかしいと。今までの日本的経営というのは、男性中心、日本人中心、学歴別、年次別、年齢別。しかし、今私が考えているのは、女性も障がい者も高齢者も外国人も。それをうちは全部実践してきましたのでね。男性中心でないような会社。

ただし、日本的経営というのは何かというと、生涯雇用ですね。今、先生のお話で終身雇用どころか、リストラ、リストラで、拳げ句の果てに40歳定年とか。兼務でアルバイトを認めろ、復職を認めろとか。あれははっきり言うと、企業は既にあなた方の一生は面倒はみれません、40歳で転身して、あるいは副職でアルバイトもやってくださいということのメッセージなんですね。僕は反対です。どちらの考え方も。

さらに言うと、社員満足がまずあってこそ顧客満足だというのは当たり前で、自分の提供する商品やサービスに確信を持っていないと、どうしてお客さんが満足できるか。会社の都合でやるから、結果的にはいろんな不祥事が出てきていますよね。ちっとも会社に誇りを持っていないし、自分の商品にも誇りを持っていないからいろんな問題が出てきています。

そういうような会社で、私はいい会社というのは仲間意識が大事だと思っているんです。後で3つの意識のお話をしますけれども、例えば、具体的にこの人はうちの役員候補で中国人から帰化して最初の女性の役員にしようと思っていたのが、2年前に臍臓がんで42歳で次長という立場で亡くなっちゃったんですけれども、その一人息子のユウタ君を塾がわりに支店が1年半面倒をみました。そして、京都大学を出たような社員が算数を教えたり、後で出てくる女性の課長なんか人の息子をね、学校から来る登校下校の安心メールを、独身女性なんですけれども、ウオッチして確認する。これを1年半やって、さすがに、お父さん、ご主人がもういいですからと断られたんですけれども。そういうのを私がやれと言ったら大問題になりますよ。7時まで面倒をみるのは残業でしょう。教えるの、アルバイト料、払ってくれるんですか。精神的な苦痛。人の息子の登校、下校のメールを受けられるか。みんなに言たって成り立たないでしょう。そういうのを私が言わないでもみんながやってくれるような会社になると、みんなが一体だと。

清掃会社とうちは契約していますけれども、そのパートの方たちが毎日2人で組みになって来るんですけども、今年、50周年パーティをやりましたが、3人のパートの方も招待しました。そういうようなことで、社員にとって契約が違っても同じ仲間になってきます。

2人目の子供を産んで1年半、産休・育休をとっている間に派遣で来ていた子が、4月で彼女が復帰したから派遣会社に戻るときに、こんないい会社はないからもう一回働かせてくれと。彼女が戻ってきたんだから仕事ないよと言ったら、パートでもいいと。何と年収が4分の1になって、パートだから103万円ですね。パートとして働いています。

さらに言うと、今残業の問題が出てきましたけれども、うちでは内勤の残業は20時間。これを超えないようにしてくれと。超えたら、もちろん15分単位で払いますけれども。だけでも、営業とか技術というのは月20時間分の残業手当、アワーレート2,000円、20時間で4万円、2,500円で5万円。やってもやらなくても事前に払っちゃいます。残業ゼロでも。例えば、女性の営業員というのは残業ゼロ、5時半で帰っちゃいますけれども、彼女にも

4万円、5万円の残業手当相当の営業手当と称して払って。中には、男が遅くまでいるので役員が、お前ら帰れということをしばらくやりませぬけれども。

そういうような会社、すなわち、男性も普通に働けるし、そういう中で女性も普通に働けるような会社はいい会社だと先生は定義されました。しかし、女性の問題に限定して言えば、私は一番大事なことは個々の社員に向き合うということです。

大事なことは、自由に意見が言える、言いたいことが言える、社長の批判も堂々とできるというようなこと。それから、先ほど先生も言われたけど、うちは配置転換も個人が望まなければやりませぬし、転勤なんてやらない。ところが、大企業で8年、10年単身赴任して子供が小学校から高校生になる。岐阜に帰してくれ、神戸に帰してくれと、どちらも一部上場企業のメーカーと商社。家族と一緒に住みたかったら会社をやめろと。ひどい話ですね。あるつてがうちは来たんで、わかった、採用するよと言って、岐阜の子は——子と言っちゃいけませんね。私は75歳ですからみんな子供に見えちゃうんですけどもね。岐阜の子は名古屋支店、神戸の子は大阪支店で勤務して、給料は大企業と違って下がったけど、もううちへ来て7年、8年たっているけれども大満足ですね。家族と一緒に、子供と一緒に暮らしている。

そういう面で、これも個人の事情を優先するべきであつて。例えば、先ほどの亡くなった中国から来た方さんも、旦那が京都の本社に転勤になったら、私は大阪支店に転勤して大阪で家族3人で住むと。普通はそうはいかないですね。旦那だけ行く。

例えば、これは後ほど出るかもしれませんが、うちは通年採用なんです。いつでもどうぞ。一括採用はしません。エントリーシートもしません。大企業と争ったって人は来ない。いつでも来るんです。結果的に8割ぐらいが転職組で、絶対やめませぬ。2割ぐらいが新卒。新卒も3年でやめた例はない。それから、内定がない氷河期に来た子は絶対にやめませぬ。彼女も2003年に立教大学を出たけれども、氷河期のときで、もう三十何歳ですけどもやめませぬ。何年前かに早稲田大学を出て内定をもらえなかった子も。みんなそういう子は5月なんですね。文京女子大から来た子もやめませぬ。みんな10年、20年働いています。こういうような女子事務員、あるいは38歳で転職で来た人もみんな海外に行けるような仕組みでやっています。

彼女はお嬢さん学校卒の就職浪人で、23歳の5月にうちを見たら通年採用だったから入りた。それでどうぞと。事務員でとったんですね。ところが、亡くなった方さんが

成功したので、私も営業やりたいというので7年後、30歳になって営業に転換して今41歳。ものすごく成長しています。ところが、面接のときに、私5年で会社をやめて結婚しますと言っていたのが、結婚してもやめませぬ。ちなみに、結婚してやめるケースは札幌とか沖縄とか、そういうところに行く場合。東京と名古屋、大阪以外は勧められません。ただし、そこで子供を産んだ人でやめた人は一人もいません。第一子、妊娠・出産でやめたのは50年の歴史で1人もいない。私になってから26年。1人もやめていません。みんな子供を育ててます。2人もいますけれども。

#### ダイバーシティ

### 女性が営業員としても活躍できる仕組み ～育児と営業を両立させる仕組み～



このスライドの女性と男性はダブル・アサインメントで同じ仕事をしている。彼女が休んでも、毎日早く帰っても仕事は進む。しかし、それだと会社の人件費は2倍になるから、ダブル・アサインメントの対象としてはマルチタスクがある。これは成長しないとできないわけです。だから、先ほど先生がおっしゃったように、会社に入ってずっと成長し続けなくていいような経営は成り立たないでしょう。生涯雇用で成長しなかったら養老院になります。養老院じゃ困るわけです。今、71歳を超えた社員がいるんですが、一応80歳までの雇用を目指しています。就業規則上は70歳。もちろん、定年は60歳なんですけれども、再雇用、再々雇用、再々々雇用と5年ごとにやっていきますけれどもね。

この人は方さん。この人がすごいのは、ここを見てください。1年間京都の経営者大学に、年間150万円ぐらいかかるんですけども、そこに出したんです。その経営者大学の彼女のテーマは「経営陣に入る準備をする」。これは40歳の課長のときに書いたんです。これを全員の前で読み上げた。私の決意表明文。どうです。日本人の女性がうちに今17人いるわけです。そこで、私はこれから経営陣に入る準備を始めるために、この大学に月1回1泊2日で年間十何回やるんですけども、経営陣に入る準備を始めると。これ日本人は絶対言わないです。ダイバーシティ

のすごさというのは、日本人が絶対言わないことを外国人が言ってくれるんです。しかも、同じ正社員、同僚として。こういうことがあるわけです。

さらに、これもすごいです。これは、大連の隣の営口から来た陳さん。日本に来て名前まで日本名に変えちゃった。おじいさんがつけてくれたと。東京の大学を出て、うちに入ってきて5年、学生時代を含めるとトータル7年か8年、とにかく国籍を変えて日本人になった。ほかの会社に行くのかと思つたらとんでもない。やめるときに言ったセリフがすごい。当時27歳。これからの世界の経済は東アジアに移ってくる。これは21世紀になってまもなくですから、10年ちょっとぐらい前だったか。東アジアで活躍できる人材の条件は中国語、日本語、英語、そしてアメリカの大学のMBAを持っていることだと。私は日本語も中国語もできるけど、それは当たり前ですね。ネイティブですから。だけど、英語はTOEIC六百何十点ぐらいだからあんまりできない。やっぱり、TOEICができるというと900点ぐらいのレベルになるんですけれども、一応点数だけではね。それで、アメリカに自費で留学して、そして、何とかカリフォルニア大学でMBAをとった。ところが帰ってこなかった。どこにいたって、それだけでできれば上海でもシンガポールでも東京でも活躍できると言って辞めていったんです。結局、アメリカに行って、そのまま年収10万ドル、当時1ドル120円でしたから、1,200万円ぐらい。30代の女性が普通に1,200万の年収がとれたわけです。

彼女のそういうセリフを見て、日本人はただただ圧倒されて、頑張ろうと。これもダイバーシティのすごさです。

この子もすごいですね。先ほど言った同僚の子供の面倒をみていたのは、この大阪の課長です。毎朝毎晩、人の産んだ小学校3年生の子供の学校からの便りを受けてやっていたんです。本人は独身なんですけど、大阪の課長ですごくできます。TOEICは985点。900点以上は月に2万5,000円、年間で30万円、10年間900点を維持していますから、たかがTOEICの手当だけで300万円。高級車を買えます。普通の給与とボーナスのほかですよ。そういう人もいます。

さらに、これは派遣から来た子なんですけれども、当事者意識がなかったのが正社員にならないかと言ったら、派遣から正社員に、うちの会社の株主にもなって、それでずっと来てくれて、今や社長にかかわって財務的な話を社員に詳しく説明してくれたりしています。これもまたすごいです。この人の話で1つの本が書けるぐらい。38歳。東北大を出たマスターですけれども、ある日本の大手電気メーカーの人と結婚してから仕事を休んでいたんですが、一時的にうちの同業で働いたこともあるので、何とか見つけようと見つけたら、茅ヶ崎にいたことがわかった。旦那はア

メリカに単身赴任していた。うちへ38歳でパートで入ってきた。子供は娘2人。旦那は仕事をかえて日本の会社に移ったけれども、それでも関西に住んでいるから依然単身赴任で、彼女と高校生、中学生の娘3人で住んでいるんですが、最初はパート。その次には、子供がいるから在宅にしてくれというので週3回在宅で仕事をして、週2回だけは午前2時間、午後2時間、1日4時間だけの仕事。茅ヶ崎に住んでいますから、私ども本社まで2時間以上かかります。だから、丸一日働くようなものですがけれども、子供が中学校に入ったので正社員になった。子供が中学生と高校生で育児の短時間勤務なんて普通は考えられないでしょう。うちはそれでもいいよと。7時間してくれというので、7時間で来て。それでも、夜中の2時半に起きて、朝6時前に出てきてうちに8時に来る。うちは8時半から始まるんですけれども。5時半に終わるところを4時半に終わって帰るという仕事をしていたんですが、さらに、彼女がしんどいから月に1回ぐらい在宅にしてくれと。土日だって休めないこともあるしということで、月2回、9時から5時まで働いたことにして、監視カメラなんてありませんから、在宅で仕事してくれと。インターネットでできる仕事なんかもありますからやってみたら、今は短時間7時間勤務。なおかつ月2回は在宅で仕事をして、そして、単身赴任の夫を関西に置いてやっている。そうすると、社員旅行も来れない。だから、うちの若いやつが、橋本さん、社員旅行に橋本の部屋をつくるから高校生と中学生も連れて社員旅行に来なよ。どうせ会社が全額負担するんだから関係ないじゃないかと。誰の許可を得て言ってるんだと。僕は当時社長ですから。ところが、ありがたいことにただか5、6万の話を社長に相談しなくても、担当の若い社員、実行委員の1人がそんなことを言ったらいいです。それで、娘たちにも会いましたけれども。そういうようないい会社。

これは銀行を退職して、子供が1歳のときうちへパートで来た。17年たったら子供は大学生になったので、フルタイムで今嘱託雇用で、7時間、7時間半、8時間と来て総務課長をやっています。社長秘書で、今は会長秘書になっていますが。結局雇用契約は正社員契約ではないんですけども、これは本人が選んでいますからね。正社員になれますよ。しかし、TOEIC500点台。

この子は1997年に20歳でうちへ来て、もう21年。だから41歳ぐらい。38歳で産んで、40歳で産んで、こちらは41歳で初産で。営業業務グループのグループ長、管理職です。購買は調達とか仕入れ、資材のグループ長で、女性の管理職の2人です。

ちなみに、女性の管理職は6人いるんです。経理グルー

プ長、総務グループ長、さっきのね。それから、この2人と。もう一つは販促グループ長。さっきの茅ヶ崎から来ている女性ですけれども。それから、もう1人が大阪の独身で同僚の子供の面倒をみていた女性。これみんな女性がやっています。昔はみんな男性の仕事だったんです。今はみんな女性がやっています。管理職の3割が女性。パートを含めて3分の1が女性ですから、かなりの高い率で管理職になっています。

そうは言つたって、東京に来たら出世するし、グループ長になって、業務部長になって役員にもなれるからと言っても、私は老後を考えたら自分が育った大阪で仕事をしたいという人もいます。そこはいろんな人がいてもいいと思います。中国人から帰化した方さんが役員になりたいと思ったけれども、志半ばで亡くなっていますから、そういう面で見れば、私はいろんなことがあってもいいんじゃないかと。

要は、もう1回言いますけれども、一人一人に向き合う。年に3回ぐらいは社長、工場長とか責任者が30分、40分ぐらい面接をする。僕は30人、40人やっていたんですけれども、今は社長を交代したので今の社長がやったり。それから、グループ長である取締役がやったり、いろいろしていますけれども。

それに向き合った結果、本人が何がしたいのか。大概さんがおっしゃったように、若い人たちは何がしたいのかわかっていないんですね。それを聞き出していく。そのうちに会社の中でこういう状況があるよということを説明していく。そうやって個に向き合う人事。これ、近藤さんのところは60人だからできるんじゃないの。600人、6,000人だったらどうするの。できますよ。京セラのアメリカ方式は財務の話ですけれども、あれと同じで50人単位で部長が1人いれば、その部長が僕のような仕事をし、500人単位で事業部長がいれば、事業部長が50人の部長を育てていく。このようにピラミッド的にやっていくことも可能なんですね。やる気さえあれば。でも、個に向き合う人事というのは、本当に言うのは簡単なんだけれども、本気でやったら大変です。仕事が増えますから。我々のような管理職の仕事は増えます。

そういう中で、女性が活躍するための最大の条件というのは何かといたら、社長が変わることです。社長が変わらなければ絶対にできません。ここにいらっしゃる人は社長か、社長を目指す幹部の女性か、あるいは、これから仕事で自己実現をはかりたいという若い女性か。お見受けしたところ、世代はいろいろですね。ですから、それなりに参考になると思います。だけど、もし社長になりたいと言ったら、私は昔は「おれが、おれが」で傲慢で「お前

らが悪い」とやっていたんです。これは45年前の私です。これは最近の私です。こちらは、周りの人から見たらどうかな、利他の気持ちでお力になりますよと。おれが成功しているのは皆さんのおかげでねと。何か悪いことがあったら、それはおれが悪い。皆さんのせいじゃないと。要するに、好きなことを言わせて好きなことをさせて。さっき言ったように、若い社員が5、6万のことを社長の承認なしで勝手にやっちゃって、にこにこしてよくやったということをやると、ほとんど会社は自由にやりたいことができるような雰囲気になる。そこで業績が悪くなったら責任をとらなきゃならない。僕は赤字は犯罪だと言ってますから。

しかし、利益は目標ではありません。目的じゃありません。利益は手段です。25年間全部赤字できて、全部法人税、税金を払ってきている。私が来る前は3年間大赤字で債務超過になって天下のM銀行に上場企業が保証しても一銭も貸さない、破綻処理して全員解雇してたたみなさいと言われたところで、しょうがないから僕は親会社、上場会社の取締役を6年やっていたんですけれども、1億円持ってこの社長に就任したのがちょうど50歳になったばかりです。25年やっているから75歳になっちゃったということですね。

そういう面で見れば、こつちをやったからこうなって、ここに三途の川があつて、渡って、立派な人間だというわけにはいかない。神様、仏様ではありませんから。こちらから来て、ここでやってみて、やっぱりがんとトップダウンでやる。すると、まずまずい、みんなが言うこと聞かない。モチベーション上げよう、こつちへ行くということ、らせん状に成長します。経営者自身が成長しなきゃおかしいです。

例えば、僕は63歳でTOEICを初めて受けて855点。70歳過ぎても800点台は維持していますけれども、大体11年前に親会社から株を買って、そして、社員全員が株を出して、今や全社員が株主というような、日本で唯一の、しかもファンドを入れない、銀行も入れない、親会社もない、個人の大株主もいないというような会社をつくった。それが非常におもしろいので、皆さんからあちこち講演を依頼されておりますが。

さて、時間の関係で。大事なことは、今日もう一つだけ皆さんに持って帰っていただきたいと思うのは、ここで社長さんだったり、工場長さんだったり、社長の2世で社員からあいつはえらいからそのうちと思われているような立場の人は、まず挨拶をしてください。挨拶の「挨拶」の字は「心を開く」という意味で、「拶」は「相手の懐に入る」という意味です。部下の人たちが社長や会長に心を開いたりする必要は全くないんです。むしろ、社長が、これは総

務課長、こっちは経理課長ですけども、にこにこして明るくいつも先に、続けて一言。あなた、今週の気づきを見ると家族がみんなインフルエンザになって大変だったね、おばあちゃんが介護になって大変だったねというような話題を知っているわけです。60人いれば60人の公私のことを事細かく知る仕組みというのはあります。これをどうやってやるかというのはどちらの本にも書いてありますけれども、そういう形がないと「にこぼん」になっちゃう。古い言葉だね。「にこぼん」というのはにこにこ手でぼんぼんと肩たたき。今「にこぼん」をやったらセクハラと思われちゃいますね。だから、そういうことをやらないで、「ぼんぼん」のかわりに、お子さん、学校でいじめに遭ったりしてるって聞いたけど、どう？とか、こういうさりげない一言が大事なんです。

そのときに、ノナカさん、ナガノさんと言ってもいいし、経理課長どうなってる、総務課長どうなってると言ってもいい。お土産買ってきたよ、マユミちゃん、これあなたの好きな京都の辻利のラスクだよなんてやる。間違えたら大変なんです。僕はこっちにマユミちゃんどうって言ったら怒った怒った。マユミちゃんはこっちですって言われてね。こっちはナガノ・マユミ、こっちはノナカ・ミユキ。似てるんですね。MとMだから。そういう失敗は1回だけです。2度やったらばかだと言われますから。そうやって笑顔で感謝しておかげさまでと、こういうことが大事です。

それと、西早稲田に350坪を借りてるんですが、大阪も東京も創業以来50年間、固定資産は1つもありません。車もコンピューターも家もオフィスも全部賃貸ですが、社長室なんかは置かない。これは2階で130坪あります。47名今入っていますが、こうやって回って話を聞くというようなことが大事ですね。とにかく、皆さん方のお父さんやおじいさんで社長室持っていたら、お言葉ですけども、社長室はないほうがいいんじゃないかと思えます。それは個人の自由ですから強制はしません。

それと、もう一つ大事なものは、異質なものを受け入れる。できますよ、私は。そう？でも、面と向かって社長、会長おかしいじゃないかというふうな異論を言われたとき、顔色変えますよね。実は、私も最初は顔色変えたんです。そのときに、こっちも修練してにこにこするようになってきたんですけども。嫌なことはにこにこして聞こうと。もっと嫌なことはもっとにこにこしようというようなことをやっていくと職場は明るくなっていく。女性は自分から余り社長批判なんかしませんけれども、陰で結構言うことがあります。だから、それをさりげなく言わせるような雰囲気にならないとだめです。

それから、一番大事なものは上下関係じゃなくて横の関係

です。例えば、上司と部下、海外メーカーと代理店。これは大体上下関係。お客様と我々のような業者。これも上下関係。そのときに、フラットな関係というのはどういうことかと言うと、当事者がお互いに信頼しているということ。それと、当事者がそれぞれの立場でやるべきことをやっている。魅力があるということ。そして、そこに関係者、当事者同士の中に共感が生まれるということなんです。これの頭文字をとると、英語ですみませんが、Confidence、Appeal、これをAttractiveと訳すと女性の性的魅力につながるのでも使いたくないんです。Appealというのは自分を主張することであいつは大したもんだと。それで、Respect。共感をSympathyと訳すと上から目線になるのでRespect。実は、私のところは通年採用ですから、外国人も含めて毎週のように履歴書を送ってくる。もっと言えば、去年大ヒットした本を訳した韓国の人まで履歴書を送ってきたりしているんですが、このRespectがないから会社をやめるという女性が多いです。Respectというのは尊敬ではありません。「お主やるな」という感じで一目置いているという意識です。女性はそれが嫌になっちゃう。外資系の場合は結構あります。要するに、役割を果たしていればいいというのが新しい考え方です。

こんなようなことで、ちょっと省略しますが「社員を大切にできる社長は社員からも大切にされる」と。私自身の口で言っちゃいけません。これは皆さんに言っていただきたい言葉なんです（笑）。これ、実際古希になったときに、みんな20人ぐらいの人が書いてくれたんですけども、

ここで大事なことは、女性の活躍には「ワクワクとした企業文化で生き生きとして働こう」。これが組織活性化への3要素です。コミュニケーション、モチベーション、リーダーシップ。社長は皆さんを下から支える召使だと。サーバントリーダーシップ。

それから、もう一つ大事なものは、中小企業も含めて、会社も仕事も、商品・サービスも自分の物だという圧倒的な当事者意識があって、困ったときには誰も助けてくれないから我々が何とか会社を支えようという健全な危機意識があること。そして、ここが大事なんですが、どんな仕事にもお客様がいて取引先がいる。そして、海外メーカーがうちの場にいる。そして、同僚がいて上司、役員、その延長線上に社長、会長がいる中で、みんなとともに生きていくという仲間意識。よく考えると、これらは大企業に1つもありません。お客さんと仲間意識があれば偽装なんかしないし、検査基準変えない。同僚、上司の悪口ばかり言うこともない。健全な危機意識。大企業はつぶれませんが危機意識は出てこない。それよりも何よりも、自分から会社から給料をもらっているだけだということ当事者意

識がない。このことを皆さん方がやっていく。普通の会社にしていくことで女性も活躍できるようになってくると思います。

最後に、これが今出てます。「社員を『大切にできる』から黒字になる。『甘い』から赤字になる」。これは教科書みたいなものですけども、うちの就業規則から賃金体系、評価制度から嘱託雇用契約の契約書の内容、賃金の給与明細を全部公開してやっていますのでお読みください。これは去年ベストセラーになったのでお持ちの方も多いいと思いますが。

こんなようなことで、人を大切にできるから会社が発展する。だけでも、きちっと社員を評価する仕組みがなければ会社はつぶれてしまう。女性が活躍できるというか、女性が普通に働ける会社はいい会社である。ですから、今回のテーマが「女性の活躍」と言いながら、本当は男性も含めて、そして世代を超えて生涯雇用、この会社に任せて安心、年金が破綻しても70歳、80歳で働ける。孤独死、孤立死もなくなるわけです。うちはシニアで連絡なしで来ないという、必ず電話をする。電話しても相手が出なかつたら必ず社員をアパートに派遣すると、寝坊しているというようなことがあります。実際そうやった結果、うちの同業者でアパートの中で亡くなっていたケースを知っています。ですから、孤立死、孤独死を防ぐシニアの時代、生涯働く時代には雇用が最大の社会のセーフティになります。そういう会社が1社でも増えることを祈念して私のプレゼンを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す。

▼宮原：近藤さん、ありがとうございます。

本当でしたら近藤さんの話、90分くらいが普通なのですが今回は25分で講演いただきましたので。もっとお話を聞きたいという方は、ご本人は推奨しづらいでしょうから、こちらの本をお読み下さい。これ、9月に出版済みです。「社員を『大切にできる』から黒字になる。『甘い』から赤字になる」ということです。今お話しされた内容、私、全部読みましたけれども、全部網羅されていますので。

では、最後の高さん。今度は金沢市の女性活躍の現状なんかをご披露いただければと思います。では、お願いいたします。



パネリスト  
高 由紀

▼高：皆さん、こんにちは。

「日本のこれまでの労働環境を女性が変わる」とすごいタイトルだと思って、改めて、私は地元でいるんなら仕事をしていますので、金沢、石川県の会社で女性が活躍しているってどうなのかなというのを一

生懸命見させていただいて、お時間は25分でございますので、2社、私が日ごろから尊敬している女性の管理職のいらっしゃる会社と、日ごろからとても親しくしている私どもの、お互いに取引先なんです。そういう会社、2社の女性の管理職の方をご紹介しますと思います。

その前に、これは私。コマースで見たことがある方、いらっしゃるでしょうか。「仕事の窓口」という会社の社長をしております。社員は30人ぐらいおまして、人材派遣会社と企業研修の会社をしております。私は昔、主婦もしておりました。その前はOLもしておりました。なぜOLして主婦していた人が社長になったのか、すごく興味のある方たくさんいらっしゃるんですが、その話をすると時間が足りなくなるので、今日は割愛させていただこうと思っています。

今日のお話は、1. 女性が自立するために必要なこと。それから、2. 地元企業での女性活躍の事例。そして、私自身が会社を創業して今年で25年なんです。会社にして23年。30周年を迎えるまでは、派手な式典とかパーティは絶対にしないと。なぜならば、30年迎えたら、その後は会社は続くとか教えてくださった方がいて、それまでは歯を食いしばって一生懸命会社を運営していこうと思っています。30年迎えたら、私は社長を誰かに交代して会長になろうと思っています。今日は、こんな話をいたします。

1. 女性が自立するために必要なこと。どんなことがあるのかなと考えていたんですけども、その前に、石川県の女性の働くはどうなっているのかって調べました。内閣府の2017年の男女共同参画白書というのがあるんです。それで、石川県の16歳から64歳まで、俗に言う労働人口、女性の就業率は71.2%。全国で第5位でございます。なかなかいいところになっております。北陸3県は、本当に女性の方々よくお仕事をしています。福井県も富山県も。もうちょっと福井県とか富山県、就業率高いかもしれませぬ。

管理職になっていらっしゃる女性の割合は14.7%。公務員の方も含まれます。ですので、石川県立中央病院の師長さんとかも多分入っているんじゃないかと思うんですけども、14.7%で、これは全国的に言うとワースト10に入ります。少ない。金沢市内の企業向けの働き方改革のアンケートによると、女性の活躍の場を広げる必要性はすごく感じているんですけども、まだまだおぼついているということなんです。

さっき大槻先生のお話もあつたんですけども、多分、私、同じようなことを言葉を変えて言うんだと思います。女性が自立するために必要なことって、まず結論から言い



ます。後でまた言うかもしれません。お許しください。

「どうなりたいのか」なんです。「どうしたいのか」じゃなくて。私のところの会社では職業訓練校を運営しています。今、35人の方々、男性は少ないです。男性は3人、あと全部女性です。職業訓練校をしていて、私たまに教壇に立ったりお話ししたりするんですけども。お話を伺うと、異口同音におっしゃるセリフがあるんです。就職するためにこの職業訓練校に通っていただきますのでよろしくお祈りしますと申し上げたら、ほとんどの方が私って何ができるんでしょうっておっしゃるんです。これでは自立できないです。私って何ができるんでしょう。私はこんなことがしたいと思わないと自立は難しいです。「です」と言い切ります。私も主婦をしていて、子育てもして、フリーターみたいなこともして、それで会社をつくったんですが、何で会社できたのと言われるときに、私にはロールモデルの社長がいます。金沢市内ですばらしい会社を運営しているんですけども、皆さんよくご存じだと思います。第一さんってご存じですか。金箔。金沢ですごいんですよ。金箔の生産量日本で1番ですから。第一って、駅の中のおみやげ屋さんにもお店がありますので、興味のある方があったらぜひ覗いていただきたいんですが。

第一の浅野社長が私のロールモデルでした。今でも親しくおつきあいさせていただいているんですが、私は経営の右も左も何もわからないころ、浅野さんを見てかっこいいと思ったんですね。私もあんな社長になりたいと思ったのが一番の社長になるきっかけです。

今、女性活躍でロールモデルがいないとか、ロールモデルは不要だとか、いろんなことが世の中で言われていますけれども、目標になる方が1人いると働くための自立というのはやりやすいかもしれないですね。

近藤さんのところも、女性の管理職、やっぱりロールモデルの方、いらっしゃいますでしょう。

▼近藤：ええ、もちろん。

▼高：あの方みたいにして、いきなりインタビューコーナーです。

▼近藤：やっぱり、方という中国人が成功したので、それを追っかけようとか。パートから上がってきた橋本というのが今広報課長をやっているんですけども、彼女は次、次長になっていくだろうとみんなが見ています。そういうのをみんな追っかけていこうとしているわけですね。

▼高：ありがとうございます。突然の質問で、大変失礼いたしました。

本当に、やっぱり女性のモデルになる方って、私はあつたほうがいいんじゃないかなという気がいたします。

女性の昇進についてお話しします。女性が昇進を望まな

い理由は、ここに男性も結構いらっしゃるの本当に申しわけないんですけども、男の人たちがやっている仕事に魅力を感じない。魅力がない仕事の上に、大変で給料もあんまり上がらない。女性を管理職にするときは、権限を与えて、給料を別額払わないと、多分女性の方たちは管理職になりたくないんじゃないかなという気がいたします。

あと、この後に登場する北菱電興の高橋さんという部長さんなんですが、私と同じことを考えていて。女性って産休があったり、子供さんが学校でけがしたとか熱出したり、早く帰ったりしなきゃいけないですね。そういうときに、今までの男性は、だから女はとか、だから主婦はっておっしゃっていたんですが、ちょっと考えを変えていただいて、時間労働ではなくて、どうアウトプットするか、どんな成果を出すかで評価していただかないと女性の昇進ってなかなか難しいでしょうし、自立するためには大きな壁になるんじゃないかという気がいたします。

私の会社にも2人のお子さんを育てながら営業社員をしていらっしゃる女性がいます。自宅から近いところに彼女の営業エリアがあるので、朝子供さんを保育園に送ってから会社に出てきますし、子供さんたちがインフルエンザとかいろんな病気になったりしたときは、自宅でお客さんに電話をかけたり、いろんなことをしています。私は、もうそれでもいいと思っています。不満を持っている男性社員はいるかもしれませんが、それはそれで、彼女が一生懸命働いていればそれでいいかなというふうに思っています。

あと、もう一つは、これも偏見なんですけど、女性は数字に弱いとか、それから技術に弱いとか言われていますが、もうそんなことはないと思っています。金沢市内にタクシーの運転手さん、女性でいらっしゃいます。それから、建設現場の監督さん。金沢の金石というところに加賀建設さんという会社さんがございます。そこは女性の監督さん、女性をすごく大事にして、女性をメインにした求職のサイトをつくっていらっしゃいます。また、大型トラックの運転手さんとかヤマトさんでは女性のドライバーさんもいます。一生懸命男性と変わらないぐらいのお仕事をされています。一生懸命男性と変わらないぐらいのお仕事をされている方々がいるので、女性だからとか男性だからとかは関係ないと。特に女性の方、自立するためには私は女だからというのは、ちょっともう要らない考え方かなという気が私はいたします。

事例1です。北菱電興株式会社。ご紹介するのはこの方です。今日、いらしてますか、高橋さん。ありがとうございます。この間インタビューさせていただきました。昨日もお目にかかりましたけれども。この会社はコンピューター関連機器の開発、設計、製造、販売。そのような仕事を

をされていらっしゃるって。ユニークなのは、会社名も漢字で何かすごい固いイメージなのですが、いちごファームをやったり「NEO-KOTO 輝」の開発。女性の発想でユニークな事業も展開されているらしいです。従業員300名のうち約60名が女性です。

こちらの会社のすごいところは、もし、お時間があつたらグーグルさんにこの会社のことちょっと教えてと聞くと、ホームページが出てきますのでぜひ、ごらんいただきたいんです。今スマホをお持ちの方は電波が悪くなければ、こちらの会社をググっていただきたいんですけども。会社の行動計画というのがホームページに書かれていて、私、びっくりしたんですが、行動計画の冒頭に「社員が仕事と子育てを両立させることができ、社員全員が働きやすい環境をつくることによって、全ての社員がその能力を十分に発揮できるようにするために行動計画を策定します」。こんなすごいこと書いてあるんです。私、びっくりしまして、昨日、高橋さんにお会いするチャンスがあつたら、すごいんですけど、それで結構大変ですとかおっしゃっていたんですが。

「妊娠中の労働者及び子育てを行う労働者等の職業生活と家庭生活との両立等を支援するための雇用環境の整備」ということで、目標が4つありまして、目標の3つ目には、これは女性ですよ。「管理職の手前の職階にある女性労働者を対象とした、昇格意欲の喚起または管理職に必要なマネジメント能力等の付与のための研修」を行うと書いてあるんです。高橋さんは実際にいろんなところでお勉強されているんですけど、今、総務部長さんで頑張っているんですけど、前は、部長さんではございませんで、総務の別の部署でお仕事をされていたらしいです。現在は後進の育成にも積極的に取り組んでいらっしゃいます。男性中心の職場で男性の意識改革がとっても必要ですけども、高橋さんがおっしゃっていたんですけども、女性の意識改革もすごく必要ですとおっしゃっていました。管理職の仕事のやりがいややりやすさを後進の方に伝えていく。仕事の質やレベルを時間で評価しないということが大切ですねとおっしゃっていたんですが。高橋さん流で、ちょっと進言がございまして、「無意識のナチュラル男尊女卑」。無意識なんですね。男性はこの仕事、女性はこの仕事って。さっきの大槻先生のお話にもありましたけれども、そういうのはもうなしにして、これからは男性も女性も同じ仕事、できる仕事を頑張るというふうに考えたいんじゃないかなと思います。

2社目。株式会社トヨタレンタリース石川のナカジマさんでございます。ナカジマユカさん。この方の会社。会社

名を見ただけでどんな仕事か、皆さんおわかりになりますよね。石川県内に11拠点、95名の社員がお仕事をされていて、女性は23名。この方は入社11年目。お子さんが3人いらっしゃいます。ついこの春、3人目のお子さんの産休を無事に終えられて職場に復帰されているらしいです。現在、たしか、6名ぐらい産休中の方がいらっしゃいますね。私どもの会社は派遣会社なので、こちらの取締役から産休対応の派遣社員の方に入れてくださいと言われて、少してすけれども、お手伝いさせていただいているんです。ある方が、この会社、すごいいいから私、社員になりたいとおっしゃって。それで、取締役の方に社員になりたいという人がいるんですけども申し上げたら、断られました。なぜならば、産休の復帰率が100%なんです。必ず帰ってくると。必ず帰ってくるから高さんごめんねと言われてました。でも、それぐらい自信を持っておっしゃるってすごいなと思います。

ナカジマさんは現在総務で人事担当の管理職をされているんですけど、一生懸命お仕事をされているんですけども、彼女にお話を聞いたら、彼女の希望は役員になると。私は、最終的にはこの会社の役員を目指しますと。もしもなれなくても、最後までこの会社で働き続けますということをおっしゃっているらしいです。私が親しくしている高橋さんという取締役に、すごいですねってお話をしたら、彼女は自分がこんな仕事をしたい、こんなふうに働きたい、会社でこんなふうになったらいいということをきちんと伝えてくれる。だから、会社としてもすごくやりやすいんですよ。女性活躍と言っているけど、変に声をかけるとセクハラとか言われますから。「今度、課長になったらどう？」とか、言い方が悪くて、その上司のことを女性が嫌いだったら漏れなくバワハラになりますからね。昇進を餌にどうのこうのってなっちゃいますけれども、彼女は自分の希望をきちんと会社に伝えています。会社としてはキャリアアップの研修とかスキルアップの施策が明確になります。こうなりたいとか、将来は役員になりたいとか。後進の方には友人とお話をするように女性の活躍について、私はこういうふうを考えている、こんなときはこうしたほうが良いよと、高橋さんも必ずアドバイスされているということをおっしゃっているらしいですけれども、自分のこの先どうなるんだろうということを不安がらずに、ちゃんと働いている会社で上司の方に意思表示をすることがすごく大切なんじゃないかという気がいたします。

さんさんこの場で論じられてきたんですが、女性が働きやすい職場づくりってどうなのかなということを考えました。やっぱり一言で言うと、相互理解。コミュニケーションがすごく大事だと思いますし、お互いを受け入れてお互

いさまの精神で気持ちよく働ける職場環境を整えることを、まず経営者、管理職の方が決めないと働きやすい職場づくりがなかなか難しいんじゃないかという気がいたしました。北菱電興さんのように、会社の行動計画に明確にいろんなことを書いていただくと、女性の方々はここで頑張ろうという気持ちになりますし、男性の社員の方も、女性がこんなに働きやすい職場環境だったら僕たちも安心して働けるんじゃないかというふうに思っていただけじゃないかという気がいたします。地元の企業でお話を伺うと、女性の一般職を廃止して総合職に転換し始めている会社もついこの間、何かお聞きいたしました。まだまだ金沢はある意味遅れているところがありますけれども、これからこういう機会を設けていただいて、いろんな方がいろんなことをチャレンジして、そして、金沢にも管理職の女性がたくさん生まれてくれればうれしいと思います。

皆さん、ご静聴ありがとうございました。

▼宮原：高さん、ありがとうございました。  
それぞれ大槻さんからはアカデミックな分野からジェンダー論をお話いただきました。それから、近藤さんのところは中小企業の中でも相当ダイバーシティを抱えている。特に中国の方がアグレッシブに関わられていましたのですばらしいと思いますね。

▼近藤：正社員だけで5人採用しましたからね。中国人。  
▼宮原：本当に、グローバルに活動されているなど。

あと、高さんからも成功している女性のロールモデルのケースというのを事細かく説明いただきました。

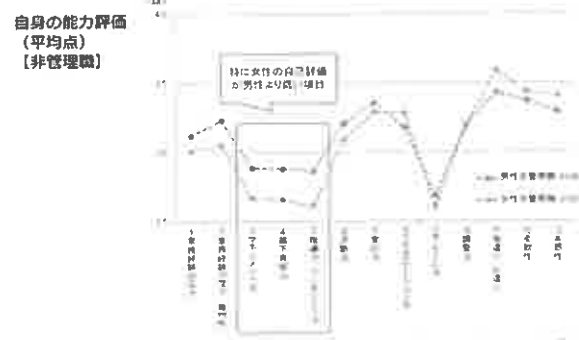
これからの時間は少しパネルディスカッションということで、私のほうで進行を務めさせていただきます。

今日のテーマは「働く」ということで進めさせていただいていますが、やはり、女性の活躍という意味では、結婚、出産、育児。それから、介護という問題がつきまわってきます。もちろん、男性で育児に協力的な方もいらっしゃいますけれども、多くは女性が担っているというケースがあります。

こちらは内閣府のデータで若干古いですけれども、仕事にやりがいを感じる女性は出産後も仕事を続けたい、その割合が高くなっているというデータがございます。私が以前いた資生堂も、普段から結婚しても出産しても仕事をしたいという人ほど戻ってくる率が高い。逆に言えば、大槻先生が言われたように、やりがいのある仕事をちゃんと与えている人は、結婚、出産で途中でやめちゃうとか、キャリアをペースダウンする人はどうも少ないというようなことがデータにも出てございますので、これからは、そういう意味でも結婚、育児を経ても登用される方がどんどん増えてくればいいのかと思っております。

また、こちらのデータは三菱さんのデータですけれども、これ、女性非管理職は男性非管理職に比べて管理職に必要なと思う能力の期待レベルが高いというデータが出ています。要は、女性のほうが管理職はこうあるべきだというハードルが高いという傾向らしいですね。これは、もしかしたら女性のロールモデルが少ないのでこういうふうな女性の管理職はあるべきだと、高くプレッシャーを感じてしまっている傾向があるのかなと。もっと言えば、男性のほうが低いですから、あんな人でも課長ができるんだというように、もしかしたらハードルが下がっていて、そういうふうな答えている人がいるのかなと。これはデータでございますので。

**女性非管理職は、男性非管理職に比べて自身の能力評価は低い項目が多い**



※調査対象は、株式会社三菱総合研究所「働く女性のキャリア意識調査」(2013年)より抜粋。横軸は評価項目、縦軸は平均点。女性非管理職は男性非管理職に比べて、ほとんどの項目で低い評価傾向が見られる。

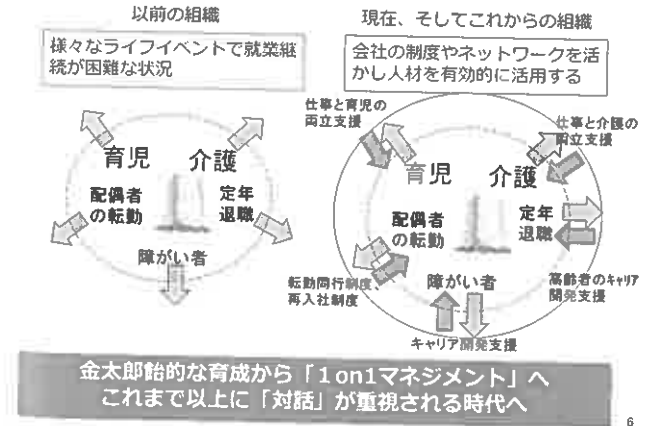
もう一つ、女性非管理職は男性非管理職に比べて自身の能力評価が低い項目が多いという話です。ですから、本当はもう身についているのに自己評価が低いと言ったらいいかもかもしれません。男性と比べると、リーダーシップとかそういうのはあるのに、自分の自己評価が低いがために、私は管理職試験受けてたくありませんとか、私みたいな者が人の上に立つのはどうかというので、どうも自分を低く見してしまう。こちらも男性のほうが高く出ています。管理職どうだと言われると、やっぱり男性のほうが、自分のことは差し置いて、私こそ管理職にふさわしいと。男性は割と自分のほうを加点する傾向がどうもありますので。こんなことも、もしかしたら女性活躍といいますが、登用に関しては女性の背中を押してあげるところが上司の役割かなというのが、こういったデータで読み取れるかと思えます。

また、両立という意味では、介護・看護を理由とする離職者数の推移。女性活躍だとかいろいろ言っていますが、最終的にはどちらが介護をやめているかと言いますと、大体4人中3人、75%は女性なんです。これは、夫婦の給料格差を見ると、女性のほうがもしかしたら給料が低いので女性がやるもんだと。家計収入を考えるとそうせざるを得ないということがあるかと思えます。そういう

意味からしたら、今はこういう数値かもしれませんが、今後は一人っ子とか、両方の親の面倒をみなくちゃいけないということになれば、男性もこれからは介護に注力しなければいけないということですので、今現在はこういう数値ですけれども、これから育児の後には、こういった介護といった問題が女性の活躍を少し困難にする要因ではないかと思えます。

そんなことから、以前の組織は育児だとか介護だとか、定年退職とか、あと配偶者の転勤とか、障害を抱えた方とか、こういった方々はやめてしまったらしょうがないよねというようなことがあったかと思えます。これからもそうですけれども、育児でやめたりとか、ここ北陸は育児でやめる方は少ないでしょうけれども、まだまだ東京、大阪、名古屋は多いので、そういったところの支援が必要だったり、あるいは仕事と介護ですとか、定年退職されても活躍してもらったりとか。あと、配偶者の転勤なんかでも、今は転勤同行制度とか、一旦やめても再入社制度を設けている会社も増えてきていますので。近藤さんのところじゃないですけれども、個人の事情に精一杯配慮して、優秀な人にはやめてもらわないような、そんな、One-on-One Management という、ちょっと横文字で恐縮ですけども、一人一人の事情に応じたマネジメントが重要じゃないかと。ちょっとパネルディスカッションの前にこんな問題提起をさせていただきました。

**人手不足時代のマネジメント**



まず、お話を伺った中で、近藤さんに伺いたいと思います。事例発表の中で、女性事務職も海外出張に行かせるというスライドがございました。普通は、と言ったら怒られますけれども、営業担当とか開発とか、エンジニアさんとか、そういう方が海外に行くんですけども、なぜ女性事務職員に行かせているのか。そのコストも含めて、そのお考えをお聞かせいただけますでしょうか。

▼近藤：企業が大きくなることとか儲けることを目的にしているというんなやり方があると思うんですが、先ほど申し上げたように、企業がそこにおいて自己実現をしてい

う、そこにおいて仕事を通じて成長していくことを喜びにしようというような定義をすると、社員が成長をするために会社はどれだけ支援できるかが問われます。成長するための支援。例えば、自己啓発とか会社に必要なスキルをアップするために、他社だったら100%個人が出すようなものであっても個人は3分の1で会社が3分の2出すようなことは、しつこくうちでは行っているわけです。社内でやる教育は社長自身がやる。今週の気づきなんかもそんなですけども、社長塾とか全社会で毎週やっているんですね。大阪、名古屋もいるからテレビ会議でやるんですけども。それだけではとても間に合わないものは、研修機関に1人100万とか、安いのも30万とか50万をかけながら。ワンディセミナーはだめなんですね。1か月1泊2日とか、それを3か月やるとか半年やるとか。とにかく、そうやっていかないと成長しないです。そういう中でやっていて一番効果があるのは海外出張なんです。それも、旗持ってツアー旅行なんかだめで、1人でおっほりだすぐらいのほうがよっぽど効果があるんです。当社の場合、海外出張は3人も行けば展示会なんかはそれでいいんですけども、3倍、4倍、9人、10人と出すので、それ以外の7、8人は全部教育費と考えています。

そういう中で、さすがに同じホテルに泊まるんですけども、朝食も昼飯も夜もばらばらで、自分たちのパートナーとか取引先とか、新しいところと飯を食ったりしてもいいよとやっています。女性の場合には、初めて行きますからなかなかそうはいかないので、1日目は私が付き切りで海外サプライヤー、展示会に20社、30社いますから紹介だけする。2日目は、あなたもう自分で歩いてそのパートナーのEメールの相手とやったらどうかということとさせているんですね。

実は、日本の企業でも海外の企業でも海外出張できるのは3つの職種しかないんです。マネジメントか営業か技術なんですね。一般事務員というのは向こうでも絶対ないんです。ところが、日本レーザーの一般事務員と、例えば、調達とか購買とか発注業務をやっていたり、営業事務をやったというような人たちの向こう側にいるんです。海外の日本担当とかアジア担当とかの窓口の、納期とか、値段とか、品質というものを担当して連絡してくれる人たちがいるし、広報をやっている人もいます。そこはお互いに顔を見たこともないわけです。メールではやりとりしているけれども、そこへうちの事務員を送ると、向こうも感謝してくれて、親しくなって、顔が見えるEメールのやりとりができる。ということで、今まで既に女性の事務員で9人ほど海外に出してしまっていて、2回行った人もいます。中国に行った人もいますし、アメリカもいますし。入社して3年

ぐらいたつと出すようにします。そのかわり、TOEICは最低でも700点ぐらいないと困るなと言うんですけれども、実際には500点台でも出したこともあります。そういうときは、もうちょっとできるのと2人で出しますけれども、普通は、シングルルームでやりますけれども、そういうときは、女性だけだからツインのルームでやってよねということで。コストの関係もありますし。でも、1人出せば1週間いますから、往復の旅費とか何かですぐ50万ぐらいかかるじゃないですか。そういうことは教育投資だと考えて、それで出しているわけです。

▼宮原：ありがとうございます。

この本にも出ていましたけれども、近藤さんのところは売上の1%を教育研修費に当てていると。これは社外の研修ですね。経営スクールとか。

▼近藤：当社は昨年の売上が39億円で、だから、1%というと、3,900万円なんです。三千数百万は出していますが、常に3人が経営者大学というような1年間のコースに出してまして、現在も女性が1名と男性が2名で東京、京都等でやっています。それだけだと、いくらやっても3,000万も使いませんけれども、海外出張の費用。それから、TOEICをとるとかいろんな資格をとるとか、とにかく向上することに使うのであれば、必ず3分の2は会社が出す。別に修了しなくたっていいということでやりますので、莫大な金額には結局なっていくんですね。

一方、皆さん方の接待交際費、幾らですか。うちは商社なんです。39億円の売上があったら、大体売上の2、3%は接待交際費使っていると思います。うち去年39億円の売上をやったときの会議費、要するに、5,000円未満でお客さんと飯を食うのが会議費。これが350万円ぐらいですか。そして、5,000円以上、私、毎週必ず外人と飯を食ってますけれども、そういう私の接待費全部入れて440万円です。だから、両方合わせて790万円です。ちょうど0.2%です。商社の仕事で0.2%の接待費しか使っていないというのは、比率としては非常に少ないと思います。B・ツー・Bということでやっています。

それで、一方、その5倍を教育費に使っているわけです。世間に聞いてみると逆なんです。接待費の5分の1が教育費だと言ってますから。そういうところから変えていったらいいんじゃないでしょうか。

▼宮原：そうですね。ちょうど私と近藤さんは東京商工会議所というところの多様な人材活躍委員会というのをやっています。そこにも中小企業の経営者が随分入ってきますけれども、大体言うのが愚痴と言うと怒られてしまいますけれども、人手不足だとか、あと優秀な人材が来ないとか、経費削減だと言いますが、そういうことを言う

人に限って高級車に乗ってたりとか。社長室が立派だったり、絵画が飾ってあったりしますけれども。近藤さんのところは、行きましたけれども、社長室はないんですね。自分の席も社員と同じフロアに、ガラス張り経営と言うんですか、そういったところも非常に参考になるんじゃないかと思えますね。ですから、非常に見倣うところが中小企業の経営者、多いんじゃないかと思えます。

次に、高さんですけれども、先ほど事例発表の中でも、コメントもいただいたかと思えますけれども、何名かの方を派遣で送り出されていますが、共通して顧客に評価が高い女性の条件というのは何かありますか。

▼高：時間を守るですね。それと、前向きに仕事に取り組む。やっぱり、時間を守るというのはすごい大事ですね。あと、性善説でものを考えられる人。何でも人のせい、他責にしたりする人は私は成長しないと思います。人のせいじゃないですね。結局、さっき近藤会長もおっしゃったんですが、何か悪いことが起きたら全部自分のせいなんです。人のせいにするのはすごく楽なんですけれども、やっぱり自分の責任ということで、時間を守れるということは責任感が強いということですかね。

▼宮原：おっしゃるとおりですね。ありがとうございます。これは、守らないと確かに困っちゃいますものね。でも、実際そういう方もいらっしゃるんですか。時間を守れない方って。

▼高：います。でも、女性よりも男性のほうが多いですね。私も派遣会社で女性の派遣の方がすごく増えているんですね。なぜかと言うと、派遣会社を通してお仕事に行ったほうが自分の身を守れるんです。いろんな会社さんがあります。私もパート派遣もやっているんですが、パート派遣というのも、ちゃんとある程度の時間働くということは、社会保険にちゃんと加入していただいています。ところが、そういうことをなさらない事業者さんもたくさんいらっしゃって、会社さんとかお店とか。やっぱり、ちゃんと社会で言われていること、約束事、コンプライアンスがちゃんと守れないところにはもちろん私も派遣いたしません。派遣会社というのは結構負のイメージがあるんですが、私たちは本当にセーフティネットになっていると。派遣会社という会社は社会貢献ができないと私はだめだと思って一生懸命私も含めて、社員みんながそんな気持ちでお仕事をさせていただいています。

▼宮原：なるほど。ありがとうございます。

じゃ、今度は大槻さんにお伺いします。お2人の発表を聞いて、大学というアカデミックな分野で、2社は民間企業で活動されていますけれども、何か気になるなどか、ここはよかったという点がありましたら少しご質問なりして

いただいてよろしいでしょうか。

▼大槻：高さんと近藤さんの話で、近藤さんは身の回りに起こったことは必然として受け入れる、高さんは悪いことが起こったらそれは他責じゃなくて自分のせいと思うとおっしゃいました。すごいなというか、私はまだそこまでの域に達していないと思いました。おそらく経営者としてやっていらっしゃる中で培われたお考えなのかなと思えました。このお考えに行き着いた経緯とか何かあるんでしょうか。

▼高：そうですね、23年間会社をやっていると、本当にいろんなことがありました。近藤会長ほど大変ではなかったと思いますけれども、だけど本当に、今考えると、何で23年間この会社を続けていけたのかということ、周りの方のおかげなんです。悪いことが起きるのは、やっぱり自分のせいだということにあるときすごく気づきまして、近藤会長の本を読ませていただいて、社長はいつもにこにこしてないだめだと書いてあって、それから、もう一段とにこにこして会社に行くように。多分、うちの女子社員はみんな私のことは好きだと思います。男性の社員はどう思っているかわからないですけども、会社にはにこにこして行く。何でかということ、にこにこしていると、あんまり嫌なこと起きないような気がするんですね。あとは、やっぱり性善説でものを考える。性悪説で考えると、自分自身がマイナスのスパイラルに沈んでいくような気がいたしました。起こったことは自分のせいなんです。こういうことが起きたのは、こうだから起きたんだよねってプラスに考えるようにしています。これは、もう、そういうふうには考えないと、社長さんって結構大変なのでやっていられないところもあるので。多分、近藤会長も同じお考えのところがあると思いますけれども。

▼近藤：大槻さんのお話は、まさに、皆さんが聞きたいことだと思います。

一つは、高さんがおっしゃったように、経営者をしていると、ものすごくいろんなことがあって、それは半端じゃなくて修羅場ですよ。中には経営者が自殺するのを目の当たりにしてきたり、いろんなのを見てきました。取引先でつぶれたところ、何十人もいる、7、80人の会社がつぶれて、うちがそれで1,500万円とれなかったとかいろんなこともあって、その現場に行ったときの悲惨な状況もいろいろ見てきたときに、結局何でその会社はつぶれたのかを考えていったときに、ほとんどが他責なんです。人のせいにしてます。例えば、民主党政権が悪いから仕分けだ。安倍政権が悪いから基礎的な科学への投資がカットされると。アベノミクスで円安になって、うちは2,000万ドルが以前80円だったときは16億円で仕入れられただけ

れども、安倍さんが125円にしたために125億円になるんです。そうすると、売上が30億円や35億円の会社で9億円、わずか3年間でこういうコストが上がってしまうわけです。そのときに、安倍さんのおかげでこうなったんだから仕方ないと他責にしたら、社員のモチベーションが下がります。要するに、他責は何の進歩も生まない。要するに周りのせいにする。親のせいだ、政権のせいだ、取引先のせいだ、お客さんのせいだ、社員が働かないからこの会社はだめだという社長がいるんですね。びっくりしました。一部上場企業のある社長がそう言ってたたかれましたけれども。

ということは、答えは簡単なんです。修羅場を経験しちゃったと。本当に死ぬか生きるかの問題があると。私自身、リーマンショックのときに独立して、個人保証をしているから、このままの調子でいいたら自己破産になるなという覚悟をして。そのとき、風邪をひいても治せなかったので鼻の嗅覚がなくなってしまって、今でも半分ぐらいしか回復していないんですけども、そういうことはあるでしょう。そうすると、成長しないし問題が解決しないし、社員のモチベーションは下がってしまうし。でも、一旦そこで自責で、身の回りに起こったことは、とにかくそれを認めていこうとなったとたん、今度は心境が変わってきて、どんな難しい問題が起こったとしても、それは自分で解決できない問題ではないと。解決できる問題だからあなたのところにそういう問題が降ってきたのだと。このあたりになると、多少スピリチュアルな話になってきます。誰がそれを与えたのか。そのことは、先ほど紹介した僕の本の中の『ビジネスマンの君に伝えたい40のこと』には、かなりスピリチュアルなそういうメッセージがあります。それから、もう一つ、去年出た『ありえないレベルで』というところには、具体的にも書いてあります。それから、今度の本はまた違う形で書いてある。ということで、今のお答えとすれば、社長業というのは、本当に自分自身の魂を磨き上げるようなプロセスが社長業だと。そうすると、他責になったら磨き上げられませんよね。お答えになっているかわかりませんが。

▼宮原：深い発言ですね。他責はもう全てよくないということですね。ありがとうございます。

もう一つ大槻さんに伺いたいですけれども。大学側の立場から、大学進学率も女性はもうたしか5割を超えて、男性とそうそう差がないという時代ですけども、社会で活躍する人材を大学でどう排出していくのかということ。前、キャリアセンター長をやっていたらということもありまして、今日の話ともからめて、こういう女子学生が成長していくのではないかと、傾向とかもあり

ましたらお話しいただけますか。

▼大槻：私たちは全ての経験から学ぶことができると思っています。多分、近藤さんもそういうことを言っていたと思います。学ぶ機会を逃さないこと、学んだことをちゃんと自分の中で蓄積できるというのはとても重要です。多くの場合、学んだことを忘れてしまったり、自分が何を積み重ねていっているのかわからなくなってしまう場合があります。どんな機会からも学ぶことができる人は、一生自分の中に蓄積できるものは大きいと思います。

▼宮原：私立大学も税金が投入されていますから、専業主婦になってもいいかもしれませんけれども、やはり社会で活躍してほしいなというふうに思います。

残り5分になりましたので、最後、皆さんで一言ずつ述べていただいて終了したいと思います。もう一言。そのテーマにありますように、女性が変わる、女性も変わるという、この労働環境を変えていくために、さらに、社会としてでもいいですけども、あるいは女性自身として何が必要かというところ。今度は高さんからこちらにマイクを回していくような形で、何が必要かということ、ひとつお願いできますか。

▼高：私、たまに女性のキャリア教育というのをさせていたたくんですけども、自分の人生計画を立てたらいいんじゃないかなという気がします。自分の人生戦略ですね。意外とそういうことをやっていない方が多いんですね。私は年頭に、書ければ100個書きたいんですけども、なかなか100個書くのも大変なので、とりあえずは20個、今年なし遂げたいことを書くんです。一生懸命書きます。大体後で集計をとると、この間、半年後に集計をとったら、2、3割かなくなりました。その中には、絶対かなわないだろうということも書くんです。書くと、これが何年かしてかないです。だから、人生戦略を練るということが大変だと思ったら、ぜひとも自分のやりたい、なし遂げたい目標をお書きいただきたいなと思います。

▼近藤：他責と自責の議論が今日出てきましたけれども、他責の反対、これは自責。他責というのは他人が悪いと責めるわけですね。自責というのは自分を責めるのではなくて自己責任という面で言われています。

もう一つ、違う視点で他責の反対語は何だと考えると、これは感謝なんです。そうすると、お勧めしたいのは、1日3回、3人に、3つの団体に、何でもいいんですけども感謝をする。そして、寝る前に、大槻先生に会ったとか、高社長に会ったとかということで、ありがとうございます。自分も成長できた。これが一つですね。そうやって、3つだけ感謝して、それを思い出して寝ると、幸福、Happinessではなくて、慶應義塾大学の前野教授によればウェルビー

イング(Well being)という言い方をしていますが、横文字ですみませんが、これは幸福の訳で。そうなると思います。私もその先生から聞いて、それはそうだなと思って実行しております。それがどういう仕組みでいい結果が出るのか、どうして好循環になるのかということは科学的には説明ができないんですが。多少またスピリチュアルな話なんですが、1日3回、3人にありがとうと言って、寝る前にその相手の顔を思い出すだけで人生ががらっと変わるんじゃないでしょうか。

▼大槻：今、近藤さんがおっしゃったこと、私もやろうとしたことがありますが、私はとても寝付きがよく、1秒で寝てしまいますので、ご飯を食べた後にやるようにしています。

今日のタイトルは「女性が変わる、女性も変わる」ですが、この「女性も変わる」というところで、私は面倒くさい人をやめようということを言いたいと思います。現在、女性の管理職にインタビュー調査していますが、女性は管理職にならないかと言われると、「いえいえ、私は無理です」と必ず言うらしいんです。男性は絶対言わない。「いえいえ、私、ためなんです」とはいいません。どうしてかというところ、会社でそれを言ったら男性は終わりますよね。でも、女性はそうやってしまって背中を押してもらいたいと思う。でも、それ、ただの面倒くさい人じゃないですか。こういう面倒くさい人になっていないかを考えることは結構重要だと思います。「女性も変わる」は、私は面倒くさい人をやめようということを申し上げたいと思います。

▼近藤：いや、大槻先生、うちの経験では、日本人の女性はおっしゃるとおりなんですけど、中国人で、いやいや私にできませんと言った女性は1人もいないんです。だから、そういう人が組織の中に入っただけで随分変わりました。

▼大槻：それが先ほど言ったダイバーシティの効果で、違う考え方が組織の中に入ってきている、違う行動パターンが組織の中に入ってきていることですね。


▼宮原：ありがとうございます。

では、長時間になりましたけれども、こちらで終了したいと思います。どうも、ご静聴ありがとうございました。

たまたまこの場でこの場  
事やうな場面なら何回  
WVW 日本女性会議  
2018 in 金沢

### 金沢大会の提言

1. まずトップが変わる
2. 自分の明確なビジョンを持つ



職務・役割の  
更も本人