

## 女性を活かす企業は伸びる

金谷 千慧子

### 要約

NPO「カタリスト協会」(本部・ニューヨーク)が女性の企業での登用支援に活動の方向を切りかえたのは一九八〇年代後半からであった。グラスシーリング(ガラスの天井)を突き破る運動が全米で起こりはじめるきっかけにもなった。その結果、一九九九年には、女性の企業での管理職比率は四九・六%になっており、管理職一人に一人は女性が占めるにいたっているが、これはまた一九六〇年代からはじまったアファーマティブ・アクション(積極的平等政策)が実を結びはじめた結果でもある。

日本でも男女共同参画社会基本法や改正男女雇用機会均等法でポジティブ・アクション(積極的平等政策)が明記され、厚生労働省は二〇〇一年度の均等月間のポスターに「do! ポジティブ・アクション」、企業に新しい風を」と、訴えている。いよいよスタートしたポジティブ・アクションである。ひと足先にグローバル・スタンダードになっている女性の人材育成・登用の先進諸国の現在の姿をみつめ、日本のスタートにはずみをつけたい。

ただ、九月一日のWTCへのテロ攻撃で、数一〇〇メートルしか離れていないカタリスト協会のビルも被害をうけ、業務がまだ再開できないという状況らしいが、職員約七〇名は全員無事だという連絡がありホッとしている。

## 女性と仕事研究所の活動

「女性と仕事研究所」は、女性が仕事で活躍するためのあらゆる支援をしているNPOで、昨年NPO法人格が認可された。

筆者は「女性と仕事」というテーマで、二〇年ぐらい原稿を書いたり、講演をしたりしている。そして、女性がきちんと働くことができなければ次の子どもたちの時代はありえないし、女性がきちんと企業に貢献しなければまともな企業はありえないのではないかと考えている。そういう問題意識から、活動の経過として、女性の再就職や失業の問題、女子学生の就職の問題、それからパート労働の問題というふうに、底辺から女性を起こし上げる活動をやってきた。だが最近になって、下からの突き上げだけで女性の力を発揮するには時間がかかりすぎるのではないかと感じてきた。もっと企業の上の方に考え方を変えてもらって、協力をいただかなければならない。企業文化の変革、つまり企業の風土や価値観そのものを変えていってもらわないと女性の力が発揮できない。それこそが、企業や日本経済全体の活性化に関わることだということで、企業へのアプローチを三年ぐらい

前からはじめている。

このきっかけになったのは、アメリカのカタリスト協会というNPOである。カタリストというのは化学用語で「化学変化を起こさせるための触媒」という意味である。そのカタリスト協会を知ったのは一九八〇年代だったが、それと同じような組織が今ようやく日本にも必要な時代になってきた。

## NPO「カタリスト協会」

カタリストが動きはじめたのは一九六二年、今から四〇年ほど前で、再就職や失業した女性たちを応援するための組織として誕生した。

それから約二〇年後の一九八〇年代、アメリカでグラスシーリング（ガラスの天井）が問題になってきた。仕事で管理職になろうとする場合、見えない「ガラスの天井」に阻まれて昇進がストップしてしまう。「ガラスの天井」を取り壊さなければならぬという運動が起こってきた。「ウォール・ストリート・ジャーナル」という新聞の特集記事にもなり、政府や研究者、企業も「ガラスの天井」をどう崩すかということが焦点になってきた。女性の昇進・昇格を一定のところまでとどめておくという

ことはアメリカの企業が活性化するための障害であるという統一見解が政府・民間・NPOの三者のあいだでなされたということである。もちろん女性たち自身の中にも「私たちががんばりたい」という気持ちが高まってきたこともある。

そこで政府にグラスシーリング委員会が発足し、「ガラスの天井」を突き破る政策、法律、企業風土の改革などが行われはじめた。このとき、現在のカタリストの代表者であるシェーラ・ウェリントンという女性がグラスシーリング委員会の委員になっていた。

### カタリストの方向転換

一九八〇年代後半からのカタリストはそれまでのように女性の再就職や失業者の応援ではなく、女性自身が企業のトップに立つための応援に切り替えるという方向転換を行っていった。アメリカ社会全体が女性の力を求めているのなら、NPOのカタリストもそれを応援しようという流れになったのである。その流れが加速して、現在管理職の男女比は同比率になっている。女性が大活躍し、企業が活性化したアメリカに生まれ変わったのである。

アメリカでは、「フォーチュン」雑誌社が素晴らしい企業にお墨付きを与える「フォーチュン五〇〇社」「フォーチュン一〇〇〇社」などという企業の格付けがある。それに該当するような大企業では、女性の力をもっと活用しなければこれから伸びていけないということが共通の認識になっている。

### 女子学生が外資系企業を希望する背景

アメリカの場合、労働組合が非常に弱小で、ほとんど公務員労組ぐらいしか力を持っていない。これは日本も同様で、現在では労働組合は二〇%を割るぐらいの組織率になっている。ところが皮肉なことに、女子学生たちが志望するのは、労働組合のない外資系ばかりである。

労働組合のないところに女子学生がなぜ就職したがるのか。それは、外資系では男女が平等だ、結婚して辞めてほしいというような雰囲気もないし、男女が対等に評価されるという理由からである。ただし、外資系の会社では英語が日常語だから、英語力という点できびしい。しかしながら、それでも、女子学生の希望は外資系であるという現状を知るべきだと思う。

このことはつまり、日本の労働組合が女性の社員に対

してどれだけ貢献してきたかということが問われているのである。そして残念ながら、日本の労働組合は男性の終身雇用の社員だけを保障してきたのではないだろうか。女性社員が日本の企業を「寿退社」と称して辞めてから（辞めさせられて）、MBA（経営学修士）を取得するために渡米して帰ってきてても、日本の企業は採用してくれない。「いったん辞めた女が、年齢制限があるにもかかわらず勉強して戻ってきたと云ったって」という程度の扱いだから、そのままアメリカに定着してしまう。ニューヨークの企業のバイス・プレジデントには、日本でOLをしていたという人がたくさんいる。彼女たちは日本の企業に対して期待していない。それは女子学生の場合も然りだし、平均勤続年数八・五年を勤め続けている女性たちにとっても、日本の企業の女性に対する扱い方には「改善」を期待する声が高い。

### アフアーマティブ・アクション

アメリカでは「ガラスの天井」を破ったのだが、日本ではガラスどころか「コンクリートの天井」があると思う。この「クラッキング・ザ・ガラスシーリング（ガラスの天井を壊そう!）」というのは、実はアフアーマテ

ィブ・アクション（積極的平等政策）の実施である。日本ではポジティブ・アクションといういい方をしている。アメリカ文化圏でアフアーマティブ・アクション（A・A）が実施されたのは、一九六三年にケネディ大統領が暗殺された後のジョンソン大統領になったころ、一九六七年に最初の行政指令が出て、それからアメリカではアフアーマティブ・アクションをずっと行ってきた。

アフアーマティブ・アクションはマイノリティ（女性も含まれる）を対象にした平等政策だが、マイノリティというのは数だけの問題ではなく、権限がマイノリティという意味もある。たとえばニューヨークなどでは、カリードの人たちのほうが白人よりも増えたが、数は増えなくても権限においてはマイノリティである。そういうマイノリティの人たちが力をもっと発揮しようということと、「ガラスの天井」を破るということと、このアフアーマティブ・アクションがいつしよになり、今日のアメリカの女性の活躍がある。

北欧ではクォータ・システムというが、同じように平等政策が進んでいる。これは人口比に依じて、いずれの性も四割が平等に活躍していなければならぬという制度である。女性と男性の人口比はだいたい半々であるか

ら、どこでも半々いなければならぬ。もし能力がないということであれば能力をつけさせないといけない。企業でも政治でも、どこでも人口比に応じて活用しなければならぬというのがクォータ・システムである。これはかなりきびしい制度だと思う。

### ポジティブ・アクションやクォータ制

アメリカの場合、平等に近づくためにアフーマティブ・アクションで、まずマイノリティの比率を三割にしようということからはじまる。三割はすぐに半分までいく可能性を秘めている重要な数値である。三割という数値は「黄金の三割」ともいって、生物学的・力学的に三割を超えると後戻りをしないとされる数値である。そして、まずこの「黄金の三割」を確保しようというのがアフーマティブ・アクションである。

ところがポジティブ・アクションというのはもう少し低い。同じ成績ならマイノリティや女性のほうを採ろうという程度の発想である。日本やEU諸国はこのポジティブ・アクションという言葉を使っているが、EU諸国の場合は日本より進んでいる。発展の段階でいうと、北欧のクォータ・システムが一番進んでおり、女性解放と

いう点でも、スウェーデン、ノルウェー、デンマークあたりは世界のトップを占めている。そのつぎはアメリカ、カナダ、オーストラリアといったところのアフーマティブ・アクションを実施している諸国である。ポジティブ・アクションは、それからみると女性の活躍という点では少し低いレベルだと思う。

読者の中には、「ポジティブ・アクション」さえも、「それは逆差別ではないか」とか、「能力もないのに引き上げてどうするのか」と思われる方もあるかと思う。しかし、まだまだこれからなのである。アメリカでも、三〇数年を経た今日、このアフーマティブ・アクションはもう必要ないのではないかという議論が出てきているが。

### 平等をつくる二段階

日本でこの問題を明確にしたのが男女雇用機会均等法ならびに男女共同参画社会基本法で、「積極的平等措置（ポジティブ・アクション）」が定められた。平等な社会をつくるためには、「差別をなくす」という段階と、「平等をつくる」という段階の二つが必要である。性による差別を許さないという規定は憲法の第一四条にある。こ

れは戦後、一九四七年に民主主義概念から出てきた差別をなくすための規定である。最近判決のあったハンセン病訴訟でも、「九〇年かかってやっと人間であることが認められた」という原告患者の声があったが、これが差別をなくす段階である。ようやく日本でも、この差別をなくす概念が一応行き渡ったと思う。

しかし、歴史的にみて、平等をつくる段階がなければ差別の状況は回復しえないと思う。ハンセン病の問題でも、名誉回復のために家に帰れるようにするとか、啓発活動をするということがいわれているが、まずはそういう平等をつくるための段階がなければならぬ。

このことは世界的にも認識されている。海外では男女雇用機会均等法にあたるチャンス・イコール・ロウが一九七〇年代からできてきた。日本では一九八五年に女性差別撤廃条約批准と併せてようやく男女雇用機会均等法が成立し、大卒の女性が就職できないといった明らかかな差別はなくなった。その他に、努力義務規定ではあるが、昇進昇格や教育訓練も差別してはならないという規定が入った。これは平等をつくるのではなく差別をなくすという段階であった。諸外国では、その後二、三年で性別禁止法や男女平等法が制定されたり、あるいは人権法の中にそういった規定が設けられるなど、平等をつくる

という法律が新たに付け加わるのが常識である。ところが日本の場合には、大卒の女性が就職できるようにはなったが、女性の昇進昇格はほったらかしのままだった。それがようやく一九九九年六月の改正均等法で、積極的平等措置としてポジティブ・アクションが入ったのである。いよいよ平等をつくっていく段階に入ってきたということになる。

世界の国々がこの制度に踏み切っている理由は、以前のまま女性の力を発揮することなくしては企業を含めたすべての分野での活性化はないし、経済効率を考えると、企業が儲からなくなっていくというのである。人口の半分の男だけでは能力が足りないということだ。マイノリティである女性やカラードの人たちの力を合わせないと企業は生き残れないし、経済も活性化しない。そこに本当のねらいがある。マイノリティの人権のためというよくなきれいごとだけではないのである。どうしたら儲かるのか、女を使ったほうが儲かるのではないか。能力のある女なら能力のない男よりいいじゃないか。こういうきわめて経済的な要素が入らざるを得ない状況になってきた。

## 『フェミニン・リーダーシップ』という概念

## フェミニン・リーダーシップと会議の持ちかた

『フェミニン・リーダーシップ』という本で、著者のマリリン・ローデンは、一九八五年当時、アメリカのグラスシーリングを打ち破る運動において大事なものはフェミニン・リーダーシップという概念であったと書いている。今まで日本では男しかリーダーがいなかったため、リーダーシップというと決断力や行動力、指揮能力など、男性のイメージである。徳川家康や織田信長、豊臣秀吉というパターンで、企業のリーダーというより軍事的なイメージが大きい。

しかし企業の中のリーダーというのはそんなものではない。フェミニン・リーダーシップとは、一九八〇年代のリーダーはフェミニン（女性的）なリーダーでなければならぬという意味である。この本の翻訳が出た一九八五年のアメリカはリーダーシップの過渡期にあった。それまで男性的なリーダーシップだけでやってきたけれども、これからはフェミニンなリーダーシップが必要なのである。

そのフェミニン・リーダーシップとはどういうものかというところ、みんなが共通の机で話をして、その共通の言葉を使い、共通認識を拾い上げられること、あるいは相手の気持ちができることや、励ますことや見守ることができるといった要素である。

日本で象徴的なのは会議の持ち方である。事前に根回しがしてあって、五分で会議が終わる。こういうのは男性的な会議の仕方といえる。フェミニン・リーダーシップによる会議とは、みんなが迷っている問題だけを会議に出し、みんなに意見をいわせてその場で決定するというコンフリクト（葛藤）のある会議である。そしてそれをやりきれるのはまさにフェミニン・リーダーシップを持つ女性または男性であるのだ。従来の男性リーダーは決まったことを決まったように申し述べるだけで、もしそこで決まらなければ三役や会長に一任したり、次回にまた根回しする。会議というものは情報を得るためのものでなく、合意を得るために必要なものである。日本ではそういう会議にほとんど女性が出ないまま重要な商品開発などが決定されていく。消費者の八五％が女性であ

るのに、これでは食い違いが出てきて当然といえる。すべて決定権のあるところに女性がいないまま物事が進んでいき、女性の意見がまったくくなくがしろにされている。

会議の持ち方が非常に形式的で一方的という企業は人口の半分を捨てているわけだから、発展性がないと思う。男性だけで女性と男性すべての人を代表することはできない。企業においても、女性は男性と違ったいい意見を出してくれるものだ。違うということは葛藤が生まれることだが、その葛藤からこそ新しいものが生まれるという発想があれば、葛藤や混沌というのは一番創造性豊かな場面であるといえる。それを拾い上げることができなのがフェミニン・リーダーシップということである。

### グローバル・スタンダードと女性

一九六〇年代から一九九〇年代にいたるまでの三〇年間、諸外国では冷戦構造や鉄のカーテン、東西の分裂といった状況の中で軍備が非常に重要な国の施策になっていった。どの国も膨大な軍事費を出していた。そういう中で、敗戦国日本は軍事費が少なく、公共投資にお金を使い、自由に企業活動を進めてくることができた。他の

国では軍事費にお金をつき込みながら、残りの少ない予算の中で企業を活性化させようとしたら、能力の高い人材を集めないと企業そのものが生き残れない。非常にきびしい中、能力主義で人材開発していた諸外国と、ゆつたりと終身雇用の中で経済大国を満喫してきた国との違いは大きい。そういう状況の中で日本が経済的に一人勝ちをしてきたのである。

ベルリンの壁が崩壊してすでに一〇年。国家予算の六、七割を軍事費に使って経済を活性化させるというわけにはいかなかった諸外国でも、日本のように軍事費を減らせばいいのではないかという案が出ている。日本は憲法第九条で守られてきたからあれだけの黒字が出たのだと。

そういう気運が高まってきて、日本が一人勝ちできない状況になってきた。いわゆるグローバル・スタンダードである。高品質が求められ、会計経理決算にも連結決算などの国際経理基準が入ってきた。銀行の担保のやり方も変わってきた。

しかし、グローバル・スタンダードといっても残念ながらアメリカ主義であるのが実情でもある。現在一三億の人口を有し、一〇%前後という著しい経済成長を示す中国という経済勢力がこれからどうなるのかという非常

に難しい問題はあるが、今のところアメリカが全世界を牛耳るような構造になっている。このグローバル・スタンダード化の波が日本にも押し寄せてきているのである。日本独自の基準というのはいまもう通用しなくなってきた。女がパートで大量生産した商品を管理職の男が売るといふ従来の役割分担に基づいた企業のあり方はグローバル・スタンダードに適合しない。諸外国もグローバル・スタンダードを盾にゆさぶりをかけてくる。

アメリカのグローバル・スタンダードとは何か。端的に言えば、女性やマイノリティを活用して経済的効果をあげるといふことである。人権に配慮しているといつても、儲からなければ企業にとつてはなんの意味もない。これは非常にアメリカ的方法だと思いが、能力の低い人は淘汰していき、能力のある人だけを企業の中に残しておく。そういうやり方で経済の活性化をねらっている。カタリストに表彰されるような企業でも、裏では何一〇〇人という能力のない人をレイオフしている。これがアメリカの一側面である。

これはきびしい社会であり、日本がこういう社会になつていくことが良いことなのか悪いことなのかはわからない。だが少なくとも能力のある女性にとつては道が開かれる時代になつてきたとは思ふ。力のある女性を育て

て、適切な部署を与えて企業の活性化に役立てる。この辺りまでグローバル化しないと、日本の企業はもたないだろう。

日産やマツダの例を引くまでもなく、海外から企業家や投資家がたくさん入ってきている。日本の中で伸びる投資家というのは、女性であろうと学生のベンチャー起業家であろうと、「これは経済効果があがる」となればどんどん投資して、他の零細企業はつぶれていくというやり方も行っている。これが「平成の黒船」といわれているアメリカの殴り込み経済である。日本も規制緩和で対抗しているが、それももう続かない。グローバル・スタンダードに合わせていかざるを得ない。もう日本流の企業経営は通用しない。とりわけ一番通用しないのは、女性を活用しない日本の企業風土をもつ、会社のトップの頭の中である。

### 出生率の低下は静かな「ストライキ」

勤続年数八・五年を経た二八〜三〇歳ぐらいの女性が仕事を辞めていくが、その一番大きな理由は出産である。日本の企業では、女性は出産したら働けないと企業は思っているし、女性側も思わされている。働き続けたいと

思っているこの年代の女性のもつ悩みの深さを考えてほしい。外資系にはこの悩みがなく、当たり前のように女も男も対等に働けることが前提である。きびしい能力主義のもとにはあるが……。だから、この世代の女性たちになんとか勇氣と自身と力をつけて引き上げてほしいと思う。彼女たちは潜在能力をもっている。せめて平均勤続年数八・五年のあいだだけでも目いっぱい力をつけて働かせてあげてほしい。そうすれば必ず彼女たちは続いていくし、たとえ続かなくても、それだけ目いっぱい力を発揮できたということは、彼女たちの人生の中でもすごく充実感になるはずだ。

出生率が一・三四人にまで下がった。企業が出産条件の整備を受け入れないかぎり女性は子どもを産まないだろう。今三〇歳ぐらいの女性の一番の悩みは子どもを産むかどうかである。原則として産まないという選択をしている女性は増えている。そのためにも、子どもを産んでも働けるような企業環境がほしいと思う。

先日、育児休業法の改正についての集会に参加したが、育児休業の負担を全面的に企業が負担するということは今後続かないだろう。今やっと一社四〇万円の助成金が下りるようになったが、国が少子化問題を重要視するのなら、助成する金額を増やすべきであり、企業として

も国に施策の充実を要望するべきだと思う。国が育児休業にさらに助成金を出し女性も男性も育児休業をとりながら、子どもを育てながら能力を発揮できる企業になることが前提であり、そうでなければ女の人の力がもったいない。

大学でみている範囲では女性のほうがずっと優秀である。女は能力が低いとはもうだれも考えていないだろうが、問題は女性が子どもを産むということを経済能力が低いというように考えがちだということである。異質な能力の違いが経済効果の向上に役立つということが明確になってきた現在、出産能力をプラスに評価することこそ考慮されるべきなのである。子どもを産むということをこれまでずっとマイナスに評価しつづけてきた結果、これだけ人口が減少してきた。これから企業の中で子どもを育てながら働ける状況をつくらないかぎり子どもの数は増えない。これは二〇年間にわたる女性たちの静かなストライキではなかったのだろうか。

しばらく前は専業主婦を推奨する政策があった。配偶者控除や第三号被保険者ということで、夫が支払っていないのにもかかわらず、夫が死亡したら妻のもとに厚生年金が約六割入る。そういう制度ができたのは一九八六年である。これは深夜まで働く男性と、家にいる女性の

カップルで経済繁栄をさせたいという国策のもとにつくられた制度である。それからわずか一〇年で、もうその幻想はつぶれてしまった。専業主婦はどんどん減っており、少し前までは二〇〇〇万人といわれていたが、今では一〇〇〇万人になっている。これは「専業主婦」というのは虚栄だとか、自己充実感がないという意識が広がっているからではないか。子どもへの暴力も、自分が満たされないことからきている。子どもをかわいいと思っただけでも、二四時間、三六五日拘束されるのは大変らしいことだ。筆者も育児で八〇日ほど自宅だけの生活を送ったことがあるが、苦しかった。二階の窓から子どもを放り投げたくなることもあった。そんなとき、夫の理解と協力で助かってきた。男性が女性を理解して協力すれば女性もがんばれるし、子どもに対しても愛情を注げるようになる。

### 取締役に二割の女性をめざすアメリカ

筆者が代表をしているウイメンズ・イニシヤティブは、アメリカのカタリストと同じような目的のために設立したものである。これは企業や女性に対する効果が非常に高いと自負している。ウイメンズ・イニシヤティブ

がもたらす企業にとっての効果として、(1)企業イメージのアップ、(2)既存の能力のフル活用による企業利益のアップ、(3)企業の競争力強化、(4)変化に強い人材基盤の強化、の四点がある。また、女性にとっての効果は、(1)やる気アップ、(2)所得アップ、(3)仕事の高度化、(4)役割モデルとして教育効果のアップ、の四点がある。

カタリスト協会ではカタリスト賞という賞をだしている。これはまず各企業が女性の取締役を二〇%に増やしたいとか、男性の半分が育児休業をとるようにしたいという目標を掲げてカタリストに受賞を応募する。その目標を達成し、かつ経済効果を上げるという成果を出した企業が三社ぐらい表彰されるといふ仕組みである。

たとえば一九九八年度に受賞したサラ・リー社の場合、「ダイバーシティ(多様性)」プログラムで収益を上げたということに応募して、それが見事成果を上げ、受賞した。具体的には、コミュニケーション・プログラムを実施し、「管理職と女性社員たちのコミュニケーションをよくする」とテーマを掲げた。管理職と女性ではコミュニケーションが案外とれていない。管理職の頭の中には女性に対するある種の思いこみがあるが、今の女性たちは外見はなよなよしているようにみえても、実際は賢明でしっかりしている。そのあたりのコミュニケーション

シヨンがとれていない結果起きてくる典型的なトラブルがセクハラである。

最近のカタリスト賞の受賞テーマにワーク・ライフバランス（仕事と生活のバランス）も多くなっている。

カタリストの活動の方向は現在、管理職への女性の登用から取締役の女性比率を高めるところに移っている。カタリスト・センサス（統計データ）をみると、米国内の女性の労働力は四六%で、管理職・専門職は四九%という高い数字である。ところが、会社役員は一・九%、取締役は一・二%ということで、現在アメリカの女性活用の取り組みは取締役を二割にするという段階へ移っている。日本では管理職にまだ三%しかないなので、それを上げるのがポジティブ・アクションの課題である。ポジティブ・アクションは、トレーニングと能力開発を充実させることである。これはとくに女性のスキルアップと就業意識の向上、それと同時に男性の意識変革の両方が必要である。女性だけがスキルをつければいいというものではなく、それを期待し、見守り励ます上司が必要である。この両方の作用で女性の力は上がっていく。

### 女性の能力が評価される賃金体系を

現在アメリカで非常に大きくなってきているのはフレキシビリティである。これは労働時間や働き方をフレキシブルにするということである。日本的なフレックス制は、終身雇用を前提とした制度の中では非常に不利益を被ることになり、そのマイナスを被っているのは今のところ女性である。たとえば、正社員ではなくパートになるという就業形態のフレキシブルは女性の側に不利益を与えている。終身雇用が前提としてあるかぎり、子どもを産む女はその枠には入れない。高度経済成長期のように、日本の中だけで波風を立てずにいた時代には終身雇用という制度が適合していたが、グローバル化時代の現代では難のある制度である。どこまでを終身雇用の枠にし、どこまでをアウトソーシングやフレキシブルにするのか、具体的に経済効率に合わせて考えていく必要がある。このとき「性」を基準にするのではなく、「職務能力」が基準になることが重要である。

そして、そのときに問題になるのは職務評価である。「性」を基準に職域分離された年功評価ではなく、「能力」を基準にした評価基準がオープンな形でだされる必要がある。

ある。まずはその人本人ではなくて、職務による評価を貫徹する必要があると思う。職務に対する評価がオープンにされ、納得できることが必要だ。性別による評価ではなく職務評価がきちんとされれば必ず女性の地位・賃金は上がっていく。そして、それは終身雇用をなくすことにもつながる。企業の存続にとっては長期の雇用確保は絶対必要条件だが、それが終身雇用というかたちでしかないというのはあまりにも安易なのではないか。終身雇用に関しては、大企業であれ中小企業であれもう成り立たないだろうというデータはたくさん出てきている。

アメリカの大学ではインターンシップが非常に盛んで、学生は夏休みには必ずインターンシップに出る。インターンシップ先はNPOなどが多いが、そこでマネジメントや営業などの力をつけ、NPOから推薦状をもらって企業の面接をうける。そういう意味でNPOと企業はとても仲の良い関係を築いている。両方とも次代の人材を育てることが社会貢献のひとつであるという発想が共通しているのだ。学生たちはインターンシップで自分の進路をよく考えて、自分の生き方や報酬なども考えて入社する。さらにスキルアップしたいと思ったときはそこを辞める。そしてたとえばビジネススクールに入り、マネジメントを勉強して管理職で戻ってくることもあ

る。そういうふうにも多様な生き方をするから、一生ひとつの会社でという発想がないし、それに対応する職務教育をする場所もきちんとある。

それに比べて日本の学生には職業スキルの習得の場が少ない。今までは企業の中で教育訓練をしていたが、これからは教育訓練費用は冗費とされ即戦力が要求される。そうになると終身雇用に応じた年功・昇給システムは適合せず、新たな職務評価で賃金体系を考えていかなければならない。これもまたグローバル・スタンダードのひとつの表出である。

本当に大きな変化の時代である。変化は内からも外からも起こってきている。内から起こってきている背景の大きなひとつは、女性の力だと思う。

シカゴのサラ・リー社を訪問した際、バイス・プレジデント（男性）に「そんなに女性に力を入れて収益が低下するということはないのか、大丈夫なのか？」と質問したことがあるが、このバイス・プレジデントは、「私は女性を信じている。女性を信じることから何もかも始まる」といった。今まで女性に対するさまざまな偏見があったが、偏見を捨てて、女性の力を信じて、能力発揮させてほしい。そのために最も緊急なのは、管理職の頭の中のトレーニングが必要だということではないだろう

か。

### 女性が働きやすい企業の指標

以前『週刊朝日』の依頼に依って、女性が働きやすい企業の指標を出した。(1)機会均等度が高い、(2)積極的平等促進策がある(セクハラ対策)、(3)女性の管理職比率が高い、(4)仕事と生活のバランスを重視する(育児・介護休暇など)、(5)自社独自の女性活用課題の追求をしている、という五つの指標である。とくに、第五点目の「自社独自の女性活用課題の追求」という課題をそれぞれ組織の中で探してほしい。どこから手をつければいいのか、みえてくるはずである。いきなり女性の課長を増やそうと思っても人材がいなわけだから、採用から考えていかなないとなかなか登用にまでいきつかない。採用から女性の数を三割確保していくこと。登用に際しても、「女の代表」としてひとりでその部署につけるのではなく、アシスタントをつけて登用していく。または効果の上がりやすい商品開発部門に女性を入れるなど、効果的な女性の登用方法を工夫してみる必要がある。何よりも、一度自分の会社における女性の人員配置の一覧表をつくっていただきたい。案外把握していないの

ではないか。

女性とキャリアパス(キャリアの階段)についての面接調査をすることも重要である。その調査は年一回では足りないだろう。男性と違って女性には昇進のモデルがないこともあり、ちよつとしたことで気持ちが揺らぎがちである。たとえば、保育所に子どもを迎えにくいため仕事を早退した翌日などは、つい仕事に対して弱気になつてしまうことがある。だからヒアリングは半年に一回、女性の上司も交えてこまめに聞く必要がある。どんな女性がどこにいるのか、誰が何を希望しているのか、それをどうしたら伸ばせるのか、そういうプログラムをつくってもらいたいと思う。と、同時に女性に対しては企画書の作成やプレゼンテーションなどのトレーニングも必要だろう。

メンター(師匠)という言葉があるが、メンターと管理職は違う。管理職の仕事はどちらかというとなマネージメントだが、メンターには「育てる人」という意味がある。育てる人としての管理職を育てていくようなトレーニングも必要だろうと思う。管理するよりも教育していかねばならない。管理職の職務評価には、メンターとして女性をどのくらい育てたかということも評価の基準に入れるのがよい。女性を信じて活用することによつ

て女性の満足感が高まり、企業の収益性も上がるというのがグローバル・スタンダードのひとつの方向である。

### オランダのパートタイム労働

最後にオランダのパートタイム労働について言及する。昨年オランダのいろんな企業を訪問したが、「とにかくもう好景気で忙しくて忙しくて」という状態であわただしかった。みんなパートで働いているのである。日本ではパートというと既婚女性が家事の合間に働くというイメージだが、オランダではもっと積極的な意味がある。パートというのは「部分」という意味なので、時間が短い分給料や社会保障は下がるが、その分あまった時間を別のことに使える。たとえばビジネススクールに通ったり絵を描いたり、あるいは家庭生活を楽しむために使う。それによって企業の出費が減り、企業の社会保障も減り、みんなが働けて失業者が減る。オランダは一〇年ほど前には非常に失業の多い国だったが、今は一躍活気のある失業者のいない国に生まれ変わった。ここにいたるまでには、労働組合と経営者と政府が何度も話し合いをしている。オランダはで三分の一が海面下という干拓でできた国なので、治水に関する大真面目な話

し合いが何世紀にもわたって行われてきたという経緯がそれを可能にした面がある。失業者の増大や不景気が続く中で、「パートの女性に目いっぱい働いてもらおうではないか」ということで労働時間差別禁止法（一九九六年）という法律をつくり、労働時間が短いことによって被る差別を一切なくしてしまった。

ややもするとパートという形態を選んでいるのは自分だから自業自得と考えがちだが、そうではなくて労働時間が短いというだけで差別を受けるとしたらそれは人権侵害なのである。人権というのは、ヨーロッパやアメリカ、カナダでは労働問題のひとつとしてとらえられている。たとえばカナダの人権法のトップには賃金の問題が入っている。それだけ人権の感覚が広いのである。

今オランダでは、パートとフルタイムの時間当たりの賃金格差は五%といわれている。オランダの場合は一人が一人前ずつ働くのではなく、夫婦二人で一・五人分働く。そこでパートで働く女性たちが充実して働くようになったと同時に、しだいにこの働き方が男性にもふえてきている。そして出生率さえも増加している。今オランダは好景気である。これはパートタイム革命のためといわれている。このパートについては、日本でも近々大きな問題になってくるだろう。