

企業の中の女性

石 原 一 子

(1) 企業の中の女性

【石 原】 今日いただきました題は「企業の中の女性」ということでございます。皆さん方はこの学校を出て、いろいろな企業でお働きになるわけですが、企業というのはなかなかわかりにくい面がございます。例えば、就職活動の時活字を通じて抱いたイメージと、実際に自分が訪ねて行って、あるいは自分がその会社に入ってみて、かなり違うということもあるわけです。私は百貨店で三五年仕事をいたしました。その後、数社の顧問という恰好で、企業とのかかわりは長いわけですが、今日は先輩として、私も本学の出身でございますので、先輩の皆様方に役に立つ情報をお伝えしたいと思います。

私は三五年のうちの最後の八年というのは、役員として取締役、常務ということでも過ごしましたが、私の実感では役員会なるものは完全な密室で、これは社内の人間にも全くわかりにくいところですよ。人間模様が露骨に出てくる場面でもあったりして、私もいろんな経験をしたわけですが、そういうことで、今日は企業の中でずっと生きてきた人間の本音というふうにお取りいただければいいかと思えます。

まず、今働いている女性というのはどのくらいの数があるか。現状一、八三四万人、これは総雇用者数の三七・九%、全体の四割近くを占めている。なお、その中で既婚者というのは六七・三%、若い人が多いよ

うですが、実は七割近くが家庭を持って働いているというのが現状でございます。

皆さんご存じのように、戦後の女子教育というのは戦前の女子教育と違って共学という恩恵を受けて、女性の高学歴化ということも大変進んでいるわけですし、そういう意味では質の面でも数の上でも、かなりパワーアップになっているんですが、ご存じのように、産業界で本当の意味で男性と女性が同じスタートラインに立って仕事をして、昇進、昇格をはっきりした形にしたのは、つい七年前にできた男女雇用機会均等法です。

雇用の機会を均等にするというわけですが、これできてわすれ六十年しかたっていないということで、女性を採用するときに差別をしてはいけないということ、企業をやっと少しづつ認識し始めている状態ではないかと思えます。この法律は罰則がありませんから、別に違法をしても処罰をされるということがないので、日本の産業社会というのは割に横並び感覚があって、同じ業界内では、A社がやってるんだったらB

社もやらなければということが案外ありまして、罰則はありませんが徐々に採用の面で、あるいは昇進、昇格で男女の差を付けないように意識が働きはじめているというのが現状です。

私は、皆さんがまだ生まれていない時分にこの学校を出て、当時、東京商科大学といったのですが、せっかく、この学校を出たのだから当然男性と同じように認めてもらえると思って、就職のときに各企業を歩きまわしたけれども、どこでも言われたことは「女の人は短い期間しか働かないから一人前にするのに、例えば銀行なら一〇年、商社なら七、八年、かかるのだからその投資期間に辞めてしまわれるから損失だ、あなたの先輩は皆、辞めていってる」と言われました。給与の条件は大体男性の二割減、三割減、ひどいところは半分というようなことで、初めから差別を覚悟しないと入れないという状況でした。

私は銀行も行きましたし、商社も行きましたし、いろいろ歩いたのですが、その壁が厚くて、何のために無理をして一橋を出たのか、というなさけない気持ちに

になりました。「あなたのために給与条件を変えるわけ

にはいけない。あなたは女であることには違いないのだから、男性と同じキャリアコースに乗るということは考えないで、まあいいお嬢さんでも探したらどうですか、銀行はいい人がいっぱいいますよ」なんていうことを大真面目に役員が言うというような有様でした。

たまたま一橋の先輩がいた高島屋を訪ねましたら、全く驚いたのは「男女平等同一賃金」こういつてくれたわけです。「ああ、もうここしかない」と。まずスタートが同じでないといけないじゃないと。それでここに決めようと。今、考えても、当時あの会社以外、男性と女性を同じに扱ってくれるという企業はなかったと思います。

今日では法律ができているからもちろんそれでいいのですが、女性が仕事をするときに、初めからそれなりの覚悟を持って、自分で長期の目標をもたないと、会社に入っているいろんな障害にあうと、やめたくなってしまう。ですから初めに自分はこの会社で能力を発揮しようとはっきりとある種の覚悟がいるのではないで

しょうか。

企業というのは、これは国の組織もそうですが、あらゆる組織というのは男性がつくったものなんです。男性がつくった組織の中に女性が入っていくんだということは、均等法ができて、変らない現実です。その認識を持っていないと、あくまでも男性のつくった組織の中に、特に日本の場合は男性が優位な社会ですから、アメリカでも同じような問題があると思うんですが、日本の場合は社会的通念と企業の持っている特質と、この二つがかなり女性にとってはハードなものになっているのではないかと思います。

私が入った頃は、会社は女子を短期に三年半位で辞めていく女子労働、職場の花としてしか考えてくれず若くてかわいい時代は大事にされるけれども、三年をすぎると「君はいつ辞めるの、いつ結婚するの」というようなことを始終聞かれるという状態が普通でありました。今でもそういうことがあるんじゃないかと思えます。私自身が組織の中で働いてみて、百貨店ですから皆さんわかりやすいと思うんですが、まず販売員

として売場の中へ入ったわけです。どの組織でもそうですが、当初、若いうちは、よく働く部下というのはかわいがられるんですね、重宝がられる。しかし、だんだんポストが上がるにしたがって風当たりが強くなり、ライバルとして目を付けられたら、これはかなり警戒をしないと、自分の思いと周囲の状況とがいつもきしみを生みます。今、だんだん定着率が伸びてきていまして、七年半とか八年とか働く女性が増えていますが、一〇年ぐらいがひとつの峠、転換期ではないかと感じている人が多いのではないかと思われまます。

日本の社会制度は終身雇用、年功序列、企業内組合、これが日本の企業が成功した三つの要因といわれているわけですが、このいずれもが女性にとってはかなりきつい条件である。終身雇用ということは一生働くことが前提で昇進、昇格があり、その中で自分の力を発揮するということになるわけで、女性の場合ですと結婚問題がある。卒業して結婚するまでに七、八年あって、企業の中からいっぺん外れてしまうと二度とカムバックできない。そういう意味で終身雇用というのは

忠誠心をつくる意味では、確かに日本の企業が強くなくなったひとつの理由であると思いますが、女性にとってこれは大変に大きな障害だと思えます。年功序列もしかり、企業組合もしかり。そういうことですから、企業の持つている成功要因を覆させる、それは到底考えられないことです。そこまで女性が力を持っているとは考えられません、そういう意味で終身雇用というのが女性にとっては非常に大きな課題です。

私は初めから実業界の中で一生、勤めようと思っていましたから、辞めたら二度とチャンスがないことがわかり是非続けて働らこうというふうに思いましたので、結婚もし、子供も二人いますが、当時は産前産後の休暇を三ヵ月もらえたわけですが、休暇をもらって子供を産んだ後は又職場に戻って働き続けました。これはかなり体力と気力と加えて周囲の力強いサポートがないと続けられません。女性を本当に育てようと思ったら即ち本人の意志と会社、家族の理解がなければ女性が男性と共に働きつづけることは不可能に近いと思います。あるいはカムバックするための育児休業制

(5) 企業の中の女性

度とか、一年間子供を育てた後、戻ってこれるとい
制度を大幅に活用しないと女性が家庭と仕事を両立さ
せる事は出来ないと思います。

一般の企業というのは、利益につながるプロフィッ
ト思考ですから、利益につながるということがわかれ
ば、女性の活用にもかなり力を入れると思うんですが、
企業の三角形のトップにいるのが社長だとすれば、社
長というのは大変に情報に明るいし、いろいろ勉強も
していらっしゃるからものわかりがいい。特に伸びて
いる企業というのは、トップが大変に弾力的でエネル
ギッシュでということなんです、トップがわかって
いても私たちが日々接するのはトップそのものではな
くて、その間にいる管理層、企業の中では係長とか、
課長とか、部長とか直接所属するところの男性の考え
方にかなり影響されるものです。

これからの日本の場合には、GNPの成長率が今年
は三%とかいっていますが、マイナス成長はあり得な
い、とすれば年々成長し、時短の問題も、なんだかん
だと言いながら、一、八〇〇時間を目標にしなければ

いけないということになれば、二、一五〇時間を一、
八〇〇時間にする、そのギャップを埋めるのは、私は
女子の労働力に頼らざるを得ないと思います。これは
外国から入ってくる人たちだけをあてにはできないし、
今まででしたら六〇歳で定年になっていた人を六五、
あるいは七〇歳まで、本人が働く意思があつて十分に
働けるならばそういう人たちをうまく活用していかな
ければ日本の経済成長率も、時短の問題も実現できな
い、これははっきりしているんです。しかし、トップ
は理解しても、日々の作業をしている中間管理職とい
うのは自分のポストを脅かされるといような発想が
あつて、目に見えないところで抵抗していると思いま
す。

それからもう一つは、社会的な通念で、女の人が仕
事の間でいつまでも残っているということに、何とな
く違和感を感じる人も少なくないということがあつて、
この中間管理層がどう考えるかということにかかつて
くると思います。中間管理層の頭を柔らかくしなけれ
ばいけないということで、研修会なんか盛んに行わ

れています。私も実際に現場でそういう体験をいた
いほどいたしました。

当時、百貨店というのは、旧制中学校を卒業して商
売気のある若者が入ってきて、のれん分けをしてもら
って、独立して商売しようというようなそういう人た
ちが多かったわけですから、大学出は、ちょっと変わ
り者とか、よっぽど就職する先がなかったんだらうと
いうふうにしから見られなかった。まして女の大学出な
んで、一体何のために大学まで出て入ってきたんだと、
はつきり言われました。

ですから、現場に入って私が非常に驚いたのは、毎
週、売場移動というのがあったんです。催しが変わるた
びにケースやハンガーを移動したり、これはほとんど
毎週のように行われる。場合によっては二階から三階
までケースを運ばなければならぬ。男の人は力があ
りますから、四、五人でやる。女は役に立たない。こ
ういう言い方なんです。「私もケースの片一方ぐらい
かつぎますよ」というと、「自分の足は折ってもいいか
らケースの足を折ってはいけない」と平然と言うんで

す。軍隊で言えば、下士官の、よくコンバットの鬼軍
曹なんていうのがテレビでありましたけれども、部下
が兵隊を鍛えるのですけれども、全く情容赦なく、女
だろが男だろが人間扱いされない部分はかなりあり、
で、うちの世界でした。今ではそういうことは公然
とは言いませんが、女子を訓練するというのはめんど
うくさいというようなことが、かなり男性の意識の中
にあって、一朝一夕にはこういう考えは変わらないでし
ょう。

会社のトップの方が意識を持って女性を活用しよう
と思われたら、まずあなたの会社の中間管理層の人た
ちの考えを変えていただかないと、これはなかなか事
は進まないのではないですかと申し上げているのです。
物の考え方を変えるというのはこれは革命なんです。ね。
人の考え方を変えさせるといえるのはこれは大変なこと
です。特に若い皆さんでしたら、いろんなことを吸収
し、いろんなことにチャレンジしていこうという気持ち
が強いわけだけでも、三十代後半、四〇過ぎた男性
の考え方を変えるというのはこれは至難の技です。で

(7) 企業の中の女性

は、どうすれば変わるか、ここから、これからの問題を申し上げたいと思うんですが、結局、女性がその気になって実績を示さないと認めてもらえないということなんです。

自分のことを言っているんですが、私は三五年のうち、後半の八年、役員になってからは後方にひっこみましたけれども、初めから終わりまでずっと現場で、即ち売場で仕事をしました。どういふことかというところ、売場で販売員、主任、課長、次長、部長と、はっきり数字が見えるところで実績を示さないと納得してくれないと思ひ、頑張りました。納得させるには実力を形で見せなければだめだと思ひました。ですから宣伝部へ来てくれとか、人事部へ来てくれとか、いろいろ話がありましたけれども、私は売場がいい。一枚一萬円のセーターを売れば、それは即自分の実績につながる、はっきり会社に貢献出来るわけですから、そういう意味で「はっきり数字にあらわれるところで仕事をさせてください」。これは初めから終わりまでこの現場主義を貫きました。係長になって五、六人の部下

を持ち、課長になって一〇人から二〇人ぐらいの部下を持ち、係長とか主任とかいうのは販売の責任者、課長になると仕入れの権限が与えられます。企業の中で自分の能力を発揮し、認めてもらおうと思ひたらスタッフではだめなんです。ラインにのってスタッフをあげて行かなければ展望はありません。けれども女性は割にスタッフ思考なんです。ラインには必ず売り上げの責任が付き、部下を持ち、人事管理をしなければいけない、それだけハードですね。スタッフだと待遇は変らず自分の責任の範囲内でやればいい、というので女性はそちらの方を選びたがる。しかし、男性の社会に入り、男性に認めてもらって、男性とある意味で競争合うわけですから、男性と同じポストを女性でもやれるということをはっきり示さないことには納得してくれません。そういう意味で私は実績を示す現場を初めから終わりまで希望しました。

私は幸いにして常務までなれましたけれども、もし私が現場にいないで、人事だとか、秘書だとかいうようなところでやっていて、長くは続いたとしても昇進

のチャンスが与えられたかどうか、これは疑問だと思
います。そういう意味で実績主義、現場主義というこ
とを、私はここを卒業する女性たちに、初めは現場で
きちっと仕事をして、そしてその現場の問題点を自分
で掌握して、仕事の場でそれを解決していくというふ
うにする方が成功への近道だと思っています。

男性に、あるいはトップに自分の能力を認めさせる
には、目標の売り上げをつくるとか、百貨店の場合に
はお客さんは八五％は女性客ですから、商品について
は、これはお客様に本当に満足していただいているか
どうかということを女性の立場で理解出来、もし満足
していただけないなら、それを改善し、新しくつくり
直しこれを提供して、喜んでもらえれば、利益を上げ
ることが出来る。実績を示しながら認めてもらえれば
これは最高の喜びです。はっきりした形で示さないと
わかってもらえない、まだまだ、そういう地道な努力
が必要な時期ではないかと思えます。これが一つです。
もう一つは、若い女性、それから若い男性も同じだ
と思うんですが、もの事はある程度持続しないとだめ

だと思うんです。継続しなければ力になりません。あ
る時間をかけて実績を示しながら勤めないと一年や二
年では何もわからないし、結論も出ない。ですからそ
ういう意味で、私は持続するということが何よりも大
事ではないかと思えます。「継続は力なり」といいま
すけれども、はっきりした目標を持ってその企業に入
り、続けていかないと販売員から主任になり、主任か
ら課長になり、課長から次長になり、部長になり、店
次長になり、こういうステップを踏むためには、持続
しなければこのチャンスは与えられないわけです。

エピソード的にちょっと申し上げますが、私が高島
屋に入るときに、女の課長が三人、係長が十数名いた
んです。あっ、これは課長ぐらいいまではなれるなど、
女性が三人もいるんだから、これがひとつ、私が選択
した理由なんです。が、課長や係長になるといことは、
その頃、女の人にとっては大変なことだったんです。
私は男女平等同一賃金ということで、スタートライン
も同じ、女の課長もいるんだから、課長ぐらいにはな
れると胸をふくらませました。

次のステップが次長なんです、ある日、気が付いたら同期一四人の中で男性が全部次長になっているんですね。私は次長になれなかった。普通はここで大体女の人は泣き寝入りなんです。「女だから仕方がない」と思う。私はバイヤーの時代に家庭用品で仕事をし、ペーパー用品でかなりオリジナルの商品をつくって成績も上げ、いくつか新しい商品開発をして「高島屋のペーパー用品」というものをクローズアップさせたし新聞にも何回も取りあげられた。私自身は自信があったわけです。人事担当のところへ行けば、次長にさせなかつた理由を必ずなんだかんだと言うだろう。ラチが明かないと思って、最高の責任者、当時は専務ですけれども、人事担当専務に面会を求めた。スタートラインで同一賃金、同一労働、こういつてくれて、私は実績を上げてきたつもりだけれども、気が付いたら男だけが全部次長になっていて、私はなっていないんだけれども、これは会社として女は次長職に付けないのか、それとも私に能力がないと会社が見たのか、どちらかだろうと思うんだけど、場合によっては、こんな

ところについて、自分の仲間ほとんどん上に上がっていくのに、私はいつまでも課長職でとどまっているのは、これはかなわない、考えなければいけないと思っただけです。そうしたらその専務が——後で副社長になり、百貨店協会の専務理事をしたような人で、かなりの狸親父なのですが、私が尊敬している人なんですけれども——「君はお子さんが二人あるでしょう、産前産後、二人分だから半年は会社になかったことになる」と。

うまい理由を付けたものですよ。産前産後の休暇というのは国の法律できまっています。それによって休暇をもらっているわけですから、それは昇給、昇格に影響をさせてはいけません。しかし、私が文句を言いにきたのでそういうことになったと思うんですが、あなたが休んでいる間もあとの人はずっと働き続けていた、これは実に痛いところを突かれました。それは働きたくたって赤ん坊が産まれるときは休まざるを得ないから休んだわけですね。その休んだことが、企業にとって、はっきり存在しなかったことが昇進

に影響すると言われたわけで、本当に頭をガンと叩かれた感じで「わかりました」と。これは半年たったら昇進させるなと思ったのでひっこんだのですが、よく言われるのは、普通、女の人はそこまではやらないと。大体、人事担当に何んだかんだといわれてうやむやにされる。なぜかというとなりの部長にすれば自分の責任になるから、そういう問題が起きたことが表沙汰にならないためにいろいろ工作する。「一番トップの責任者のところまで話しにいくというのは極めて君らしい」と、後で言われました。しかし、私があのとときに声を上げなければそのままになっていただろうなと思います。

その後、部長になるときも、店次長になるときもそういうことは一切ありませんでしたが、昇進とか昇格ということは、自分が仕事をしている気持が、これだけやってるんだから、これは絶対認させようと思ったときには、声を上げなければいけない。どういう風に表現するかは考えなければなりません。

昨日もあるセミナーで、これから海外に出ていく支

店長、あるいは海外派遣の社員に、日本での女性の扱い方をそのまま持っていくと、海外では必ず問題が起きますよという警告を発したのですが、これはどういうことかという、将来ここにいる若い男性の皆さん方が組織の中に入り、海外派遣要員になるときに、日本にいると女性は大体普通の場合は、我慢強いというか、あきらめがいいというか、女の人が不当な扱いを受けた、不公平感を感じたということをアピールしないんです。我慢して黙ってみて飲み下して沈黙してしまふというのが実態だと思ふんです。

私の娘もある企業へ勤めて四年間というのは、大学を出ているにもかかわらず、お茶くみとゼロックスで全く昇進、昇格の見通しのない使い方をされた。女性の方だって、コーヒーの入れ方もうまくなるかもしれないけれども、毎日、ゼロックスとコーヒーで過ごせるわけがない。そういうことを企業は平気でやっているという実態があるわけです。均等法ができたので、しかも給料の条件があまり変わらないのだから、そんな無駄な使い方はできないということもあります。

しかし、男性と女性が採用になれば、本質的にお茶を出すときは女が出すというようなことがいまだにあるわけです。そういうことが、あたりまえの日本で過ごした人が海外へいくと、例えばMBAをとった女の人がいる。一年たってMBAをとった男性が入ってきた。日本流にやれば、同じ日に同じように昇格をさせる。必ず文句が出ます。自分は先に入って、それだけ経験を積みながら、男だからといって、後できた人と同じようにするのは何ごとだと。

向うは訴訟の社会ですから、訴訟されるわけです。今までも米国N証券S商事が訴訟された例があります。日本では女性が黙って、後ろに一步下がってというようなことが社会的な通念であるから、女性の差別には無関心。向うは、権利意識の強い、しかも実力のある女の人は差別についてもすごい敏感なんです。訴訟するときも、直接の上司に対してではなくてそうさせている企業を相手に訴訟するわけです。かなり大きな訴訟の額になる。これが向うの争点でもあるわけです。そういう意味からいっても、今から女性の

扱い方、特に共学の大学を出てきたような人たちの扱い方を心していないと、皆さんは机を並べておられて、女性の力を十分評価されていると思うけれども、そのときになってはおそい。現実にアメリカで一年に一〇〇をくだらない女性が不当に扱われた、あるいはセクシャルハラスメントみたいなことで日本の企業が訴えられているんです。

最近の女性は活発で女性の時代とか、言いますけれども、数字の上からいって、量からいってもまだまだ微々たるものなんです。脅かすわけではありませんが、海外と比較すると日本の女性の地位、あるいは仕事の与え方というのは、まだまだ企業が本当に取り組んで生かそうとしているとは思えない。ですから、逆にいえば女の人も実績を示すようなところで力を発揮して、実績を積んで物をいうということをやらない限り、私は女性の展望はないと思います。

その点では私は共学の大学を出ているということは、非常に女性にとっては有利だと思います。私自身がそうです。なぜならば、組織の中で、例えば私が次長

や部長になったときも、女は一人ですから、いつでも目立つわけです。始終注目をされていますから、ある意味でライバル意識を持たれるわけですから、社内のも男性と仲よくするのはなかなかむずかしい。しかし、一橋の同僚がいろんな会社で働いて、どこの企業でも同じ問題を持っているとか、あるいは情報をくれる、あるいははなぐさめてくれる。共学のおかげで同期の男性に勇気づけられもし、励まされもしました。

特に、女性の物の考え方の中に、短期的でかっこいいことならばやるけれども、かっこ悪いことはなるべくやりたくないという気持を持つ人がかなりいるのも少々残念です。

私が大きなお腹をして働いているときに、男性の友達が「今は大変だろう、だけれども一生大きなお腹をしているわけじゃないんだから、今我慢すれば家庭を持ち、子供を産んだということ、あなたのキャリアにプラスになるんだから頑張りなさい」と言ってくれました。私の友達の中に女子大出の人たちがたくさんいるのですがそういう人たちは「みっともないから、おやめな

さいよ。あんたのご主人は一体何をやっているの」と。終身雇用だから辞めたら二度とチャンスがないと思っ
て、毎日そういう思いで通っている私に向かって、みんな「辞めろ、辞めろ」と。「続けろ」といった女性はだれもいませんでした。しかし男性の方はその点、長い目でみて、そのときそのときのことではなくて、先のことを考え、今我慢して頑張っ
て続けると、これは男性の友達に非常に勇気づけられました。

それで私が役員になったときに、そのときの女の友達はどう言ったかという
と、「あなたみたいに恵まれた人はいない、女の子と、男の子を産み分けて、(産み分けてとい
っても私が勝手に産み分けたわけではないけれども)主人もちゃんとしている、しかも男でもなかなか
なれない役員になった。あんたみたいに恵まれた人はいない。あんたの星座は何だ」とかね。星座とか年まわりだとかいうのは、これは過去のデータではあるかもしれない、データの
ために生きているのではない。そういう意味で私は女性
は、ここの大学の卒業生は違
うと思いますが、しかし、短期的で見栄のは

った、よく女の人の言う条件があるじやありませんか、「カー付き、パパ抜き」とか、条件で私たちが生きていくわけじゃないわけで、自分の思いで、自分の能力を發揮して、自分の存在が認められる社会で生活をしたい、これが基本的にあるわけでしょう。自分のやったことに対して、きちっと反応が見える、形が見えるような社会で仕事をしたい。これは当初から私はそのつもりでいたわけですが、ですから実績を積んで、しかもそれがある期間続けないことには認めてもらえない。そういう意味で現場主義と、持続性を持つということと、それから企業の中でこれから皆さん生きていかれるわけけれども、決して、毎日がハッピーでワンダフルということはないと思います。

毎日の生活の中で私がやってきたことは、どんな時でもポジティブに物を考えるということです。積極的に物を考える。どんな事柄でも裏と表がある。コインに裏と表があるように、いい事ばかりもない。しかし、悪いことばかりもない。

例えば、私自身の経験でいえば主人を亡くした。こ

れはもう最悪の状態です。しかし、それをいくらいてもこれは何とも取り返しがききません。それをふまえて自分がどう生きるかということ、最悪の状況を出発点として自分一人ですれば明日をむかえられるのか。それを考え抜き身体を動かして行動に移す。どんな場合でも自分からあきらめてはいけません。

ですから、よく商売の話に、アフリカへスニーカーを売りに行ったアメリカのセールスマンAとBがいた。Aはアフリカへ行ったらみんなが裸足だ、スニーカーを売りに行ってみんなが裸足なので、これはもう可能性がない、明日の飛行機で帰ると本社に電報を打った。Bはどうしたかというと、みんな裸足なんだから、これは履かせればいいんだ、可能性一〇〇%、五万足靴を送れと本社に電報を打った。どっちがチャンスをつかんだか。同じものを見るのでもネガティブだと、ものが見えてこない。積極的のものを見ればかならずチャンスがある。これは私がこの年まで生きてきた実感です。いろいろの機会に力を付ける人は積極的のものと考えて行動する人。企業の中でも「前例がない」と

いうことがしばしばあって、前例にこだわっている限り新しい展開も、可能性も出て来ない筈です。

例えば東京株式市場の一部上場会社で、私は女性で初めての役員になりました。私はいつも先例のないことをやらされてきた。先例のないことをやるといこうとは、手がかりはないそれだけに自分の知恵をしばらく自分でベストと思うことを実行する。自分でやったこととははっきり結果を出す。実績を積む毎日の仕事は、一日の一番活力のあふれたときに思い切り全力投球ができるということ。その達成感が疲れや痛みをいやしてくれるということでもあります。

女性がそういう思いでやっていたら、経営者というのはプロフィットにつながれば、女性に道を開いていこうとする気持を必ずもってくれる。私が経営者の方にもいつも言うのは、早く具体的なモデルをつくって下さい。例えば取締役をつくりたいというなら、はやく女性を引き上げて、そのポジションに付けることです。具体的なモデルがあれば、後から来る者には励みになる。私は自分の前に先例はありませんでしたけれども、

アメリカの百貨店の女性役員とか、企業で活躍している女性役員の人たちに実際にお目にかかって、これがものすごい刺激になりました。

もちろん、アメリカでもグラスシーリングといって、ガラスを透して天井は見えるけれども、手が届かない、梁には手が届かないという表現もあって、トップになるということはかなりむずかしいようですが、それでも役員の中で女の人の数が増えて、最低二人以上、三人以上いないと一流企業ではないというようなことが言われはじめています。

これはアリス・テッパー・マリーンという女性が、企業の社会貢献度、あるいは女性の役員登用の数、あるいは少数民族をどう処遇しているか、環境問題にどう対処をしているかということを、会社の貢献度を点数にして、「Shopping for a better world」という本を出しました。これが大変なベストセラーになっていますが、それによると、女性は買物をする時に一票を握っているんだから、同じ品物を買うならば、スーパーマーケットに何千種類、の品物を納めている企業の

内味を、貸借対照表の数字だけではわからない内味を、企業の中で女性の役員がどのくらいいますか、どのように自然環境に配慮していますか、南アフリカとの関係がありますか、そういうようなことを一〇項目以上の項目をつくって、企業のそれらに対する貢献度を数値であらわして出版した。そして買物をするときに、例えば歯みがきを買うならライオンでもサンスターでもどこでもいいなら、その本を見てお買いください、ということをお願いしたんです。これは大変反響をよんで、特に西海岸では大変に売れている。

この二月の朝日ジャーナルで企業貢献の日本版を出していますけれども、私は女性が黙っていないというか、本当にそういうふうに登用されている企業に対して好感を持つような仕組みをつくるというようなことをやる、これはさすがにアメリカの女性だと思って感心したのですが、日本では今まで女性の役員がいないのがあたりまえだったからですが、今のところ、カネボウに一人、資生堂は女性の役員がいましたが一人消えましたね。まだ一人、二人というところです。

これはもう、ターゲットになることの方が多いわけですね。「週間新潮」などというのは、女の人が目立ってくる叩くという、これも日本の社会的な風潮ですから、私はそれ以来、週間新潮は読まないということにしましたけれども、私などは、企業の中にいて、広報担当で、会社の株が買い占めにあったときの広報担当でしたから、さんざんやられたんです。電車に乗って見上げたら、中吊りに私の名前がばかっとなって、まあ好きなように書かれていたのだけれども、そういう社会的な風潮もあって、女の人が頭を持ち上げると叩くという傾向は、これは男性社会日本の特筆すべき風潮です。しかし、叩かれても後輩のために自分がひるんではいけないと自分に言いきかせ、自分が去ったあとに道がついているということにしたいとがんばりました。

皆さんもそうですが、後に続くものにとってプラスにならないようなことではいけない。特に女の人の場合は一人ひとりがまだ実績を積み、道をつくっていかなければ、この固い固い男性優位の社会というのは、

なかなか一朝一夕にはブレイク・スルー出来ないのではないか。

別に悲観するわけではありませんが、トップが頭が柔らかくて、思い切った措置を取ればその点は、若い経営者も出てきて、女性の力を評価し、早く自分の戦力にしようと考えてくれるでしょう。何といっても日本の国は人的資源しかないわけです。男性主導の今までの管理社会を人口の半分の女性が活用されなければ全く不経済。しかも今や子育てが終わって、子育て一〇年、これは完全に昔と違いますね。昔なら二〇歳で結婚して、一生かかって子供を育てて、子供の手が離れたときは女の人は五五歳。ですから、女の一生は選択の余地がなく、家庭で子供を産み育てて終わったわけね。平均寿命五〇歳の時代だった。今は二七、八歳で結婚して今、子供の数の平均は一・五人。一人っ子か、せいぜい二人です。一〇年で二人の子供です。そうすると子育てが終わって、二人目の子供が小学校入学のときには女の人が三五歳、今平均寿命が八三歳です。子育てが終わってから四〇年以上ある。学校を出

て組織の中で働いた経験のある人たちを、一〇年間の社会生活を経験した人たちとして生かす方向を考えなければ、カルチャーセンターだけでは再就職には不十分。ですから、能力がありながら仕事をしたいと思っている人達を企業はそれなりに工夫さえすれば豊富な人材を活用出来る。

私の知っている地方のスーパーですが、女性の子育てが終わった人たちを積極的に採用する。その人達は商品知識もあるし、生活体験があるから必ずプラスになる。同時に女性が使いやすいように工夫した移動車を作ったりして、積極的に子育てを終わった人たちを採用するという方策を生みだしているところもあります。これは女性にとっては朗報です。若い女性を育てるには時間がかかる、いっぺん家庭に入って子育てが終わってから、また働こうとする人たちは意欲もあり仕事を大切に思う気持ちも強く一生懸命です。これからはこの力をうまく活用することが出来る企業が生き残れる企業ではないでしょうか。

最後に申し上げますが、女性の地位が低いというこ

とは社会にとって大きな損失なんです。女性の地位を上げることに、それが社会にとってプラスになる。男性にとって同様です。男性だけが訓練されて、男性だけに適性のある社会という、同質のみで成り立つ社会は必ず弱くなっていくわけです。そういう意味で今の企業の中に女性を積極的に取り入れることを企業全体が考える。入る方もそういう組織の中に入って、実績を積んで時間をかけて企業にわからせる。この二つが今までも、また、これからも当分は必要ではないでしょうか。これで私の講演を終わります。(拍手)

【司会】高島屋での貴重なお話をいただきましたけれども、まだ時間がございますので、どうぞ自由に質問をしてください。

【質問】先生が言われていることは、今の日本の社会の制度の体質でもっともだと思わなければならない、前例がないところで、実績をつくって持続性を持って、どんどん男性と対等にやっていかなければいけない、それをもって認めてもらわないといけない。

共学の大学を出ていけば、男性から情報を得られる

し、励ましてもらえると。例えば、先生がお腹が大きかったときに、男性の方が理解を示してくれたとおっしゃいました。

女子大出の人は「辞めろとか、みっともない」とか、出世に対しては「恵まれてる」と、そういう言い方ををする。そう言うということは、やはり男性と同じようになれば認めてもらえるけれども、ほかの女性は、ちょっと言葉は悪いのですけれども、置いていかれているというか、このように女性の権利を言っていないらっしゃる先生でさえも、女子大を出た人にとってはまだまだ意識がっていない、その人たちは取るに足りない言いかたをされた感じを受けたのですけれども。

【石原】いいえ、そういうことではなくて、例えば私は女子大と一橋大と両方出たのだけれども、女子大の人たちの就職に対する態度やアプローチは、共学の人達よりは遅いですね。情報もそうです。どうしても男の人と一緒にいることが有利なわけです。例えば、今、既に水面下で就職活動が始まっていますね。

私の子供を見ているもそうなのですが、男の方は中

学校や高等学校になったら、自分が家庭を持って、自分が家庭を支えなければならぬという気持ちがどこかに働いています。女の子の場合は「寄らば大樹の蔭」、かなり意識の強い女の子ですが、それでもそういう気持ちの本質的にあると思うんです。

アメリカでキャリアウーマンになるための三つの条件というのがありますが、一つは「Think like a man, 男のように考え、二つ目は Act like a lady, レディのように振る舞え、work like a dog 犬のごとく働け」というのが、キャリアウーマンの三つの条件です。私はその本を翻訳して出しましたがけれども、男性社会に入る思考方向を持つのに共学は有利だと言っているわけです。それは女子大の人でも、現に高島屋なんかでも非常に活躍してやっている人はいますが、それだけハングデイがあると、それを言っているわけです。

男性社会に入って、それに対応するように考えればいいのであって、何も男になれというのではなくて、社会において、男性に認めさせるためには男性と同じ標準のところ立たないと認めてもらえないという部分

はありますよ。しかし、女であることは男性との発想が違うんだから、それがプラスになるわけです。

【質問】 それともう一つ気になったのは、そのように本質的な考え方の違いというのはあるのですが、男性の社会に、女性の機会を均等にしろと訴え続けていくことは大きいことだと思うんですけれども、一方で、会社を腰掛みたいに考えている女性というのもかなり多いと思うんです。ですから、こちらの方から意識を変えていかないことには……。大体三年か四年で結婚して辞めていくというような状況が現にあるわけです。ですから、そうすると、いくら上の方の一部で「平等に」と頑張っていて働きかけても、社会全体の根本的な考え方は根強いですから、変わっていかないと思うんです。

ですから、先駆けとして、最先端でどんどんやってくというお話ですけれども、やはり意識は変わらなと思っています。

【石原】 もちろん、ボトムアップというか、そういう人たちの意識を上げなければいけないけれども、

それはいままではほとんどがそうだったわけです。その中で、そうではなくて自分の仕事として、キャリアとして一生やっていこうという人は積極的にやっていたかなければ、そこを底上げで数でというのは、これは自分一人の力ではできません。だからまずはあなたがサンプルを示すことです。そうすれば、そうでない人の中で刺激を受ける人もあるでしょう。しかし、三年、四年で辞めていくのも一つの生活のパターンとしてしょうがないですね。ただ子育てが終わった後の四〇年を何をしたらいいのか、今までと違うライフサイクルが出てきているわけだから、そのときに気が付く人もたくさんあるわけです。そのときになって「しまった」と思っている人も現実に八割ぐらいいます。ただ、自分の責任で自分で行動し、自分で切り開いていこうという人の割合が増えていくことが、今の場合、必要ではないでしょうか。

【質問】 それはよくわかりました。もう一つ、先生の考えをお聞きしたいのですけれども、例えば、どんどん実力をつけてポストを上げていって、それで認

めてもらうという考え方が一番でっとり早く思うんです。

私の意識の中に、ポストなんか関係ないじゃないか、やりたいようにやって、うまくやっていけば昇進というのはどうでもいいんじゃないかという考え方があるんです。そのような考え方でやっていこうとするときに、男社会の中では女性の向上にとってはマイナスだと思えますか。

【石原】 そうは思いませぬね。それでできればそれでいいし、自分がそれで満足できて、自分なりの達成感を持ち、そういう社会的な基準ではなくて私は私なりにやっているんだと自覚があるのなら、それはそれでいいと思います。最近はそのような人が多いですよ。だから大きな組織に入らないで、自分で独立して、自分なりの社会をつくっていく。あるいはフリーでやっていく、フリーターですね。それはそれでいいじゃないですか。自分で満足さえすれば。

だけれども、組織に入るからにはただ漠然と会社に入っただけで、ただ漠然と事をしてるという状況は、

働いて生活のかかっている男にとってはすごく不愉快なことなんですよね。組織に入るからには、組織の中できちっと存在を認められ結果を示していかないと、

男女共生の社会は出現しないと、思います。

【司会】 ほかにありますか。なければこれで石原

先生の講演会を終わりたいと思います。先生、どうもありがとうございました。(拍手)——終了

(一橋大学講師・東邦生命保険相互会社特別顧問)