

変わる! 人と組織の関係

[ワークス]

No.16 Jul-Aug. 1997

# works

特集

実績が示す  
「個」としての女性

7-8  
合併号



C O N T E N T S

特集

## 実績が示す 個としての の女性



「どこまでめざすのか」米国人上司の存在が人生のコースを変えた  
日本アイ・ピー・エム取締役 内永ゆか子氏 ..... 6

企業に力を認めてもらえばサポート制度は自然と充実していく  
ベネッセコーポレーション 小学通信教育部統括責任者 関 雅代氏 ..... 8

会社が提供した機会に応えた結果、初の女性店長に抜擢された  
有楽町西武 店長 富永佳乃氏 ..... 10

〈女性起業家 INTERVIEW〉

24歳で社長になり店頭公開へ。よき指導者がいたからこそ実現できた  
ジェーシー・フーズ 取締役社長 大河原愛子氏 ..... 12

〈MESSAGE〉

ゼロベースで発想して21世紀型の新しい雇用システム創造を  
リクルート 代表取締役社長 河野孝子 ..... 14

部門や年齢・性別にとらわれない風土が生んだ「たまごっち」 ●バンダイ 真板亜紀氏 ..... 16

仕事はやればやるほどやらせてもらえる ●東レ 酒井恵子氏 ..... 17

自分のキャリアをマネジメントする ●HSBCサポートサービスカンパニー東京支店 佐藤典子氏 ..... 18

基準が明確な評価のなかでは「女性だから」は関係ない ●アメリカン・エクスプレス・インターナショナル 芳賀圭子氏 ..... 19

均等法1期生。上司の言葉に期待を感じた ●オリックス 斉藤幸代氏 ..... 20

だれもが納得できるデータなら自分の思いを実現できる ●花王 佐野扶美枝氏 ..... 21

オープンな管理職試験が可能性を広げてくれた ●有隣堂 池田洋子氏 ..... 22

〈INTERVIEW〉

有能な女性を雇うのは利益追求を考えれば当然のこと  
上智大学教授 国際関係研究所員 八代尚宏氏 ..... 24

特別企画 サークルセミナーレポート

「男女のコース別採用」「一般事務」がなくなる？  
均等法改正を機に、いま新しい就業形態への関心が高まっている ..... 26

「職場の花」から「企業を支援する人」へ  
「能力重視」の登用が女性の求人広告に見えてくる ..... 30

連載 今月の人事Topics 休職期間・退職、残業代の算定基準 ..... 33

DATA SPOT おさえておきたい7つのデータ ..... 34

Special Report シリコンバレー便りその4 S.Emma Crockford ..... 36

works forum 産能大学経営情報学部助教授 渡邊慶和 ..... 38

interview アジアの起業家たち④ イザベリタ・バランカ ..... 40

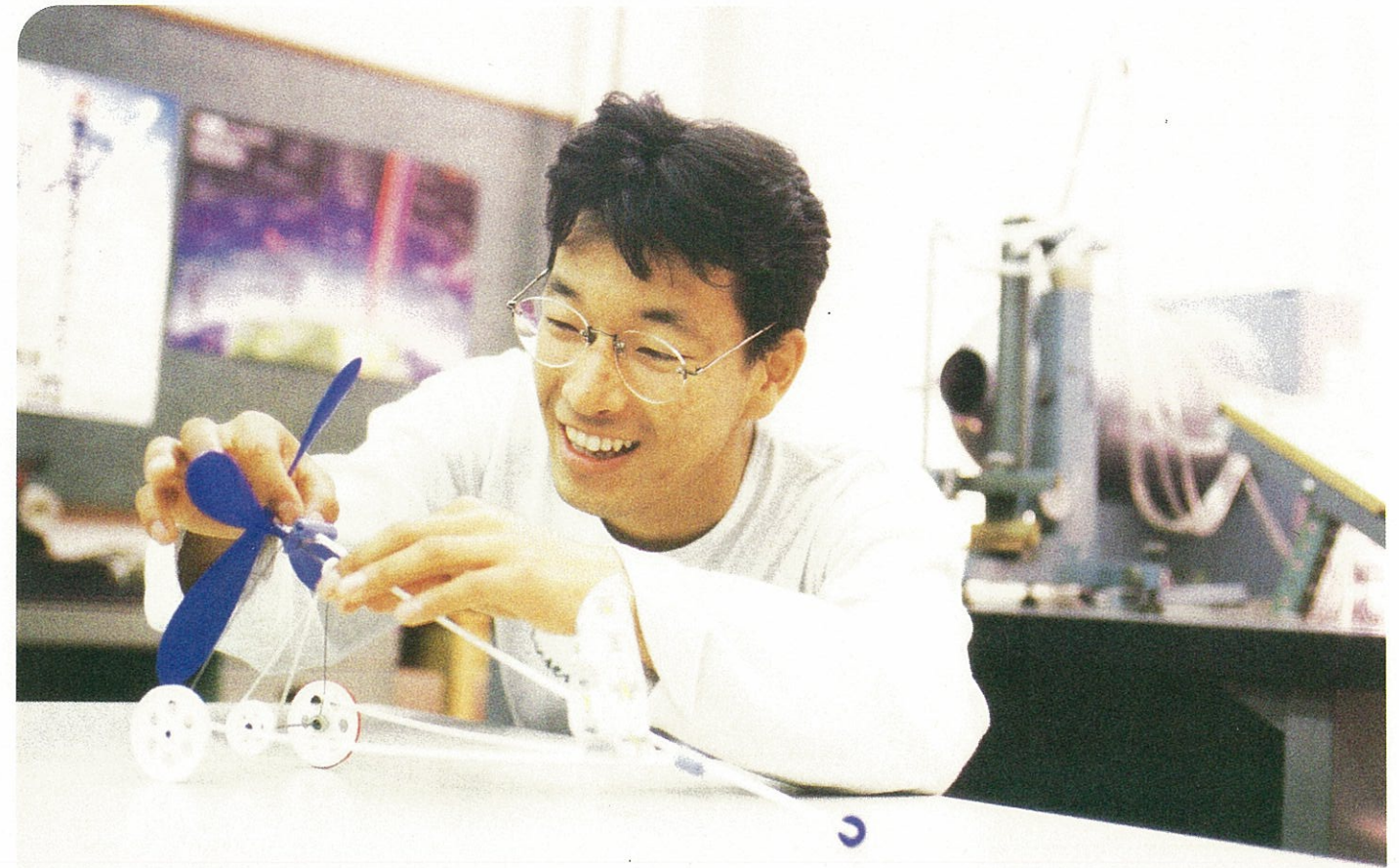
From Editors works information ..... 表3



表紙：皇后 美智子さま 1934年日清製粉名譽会長・正田英三郎の長女として生まれる。聖心女子大学卒。58年民間から初の皇太子妃と決まり翌59年4月10日明仁皇太子と結婚。60年浩宮、65年礼宮、69年紀宮の三児を産出。皇室の慣習を破って自ら宮様の養育にあたられる。89年1月7日天皇即位とともに皇后になられた。日本赤十字社名譽総裁も務められる。92年には児童書の英訳本「どうぶつたち」を日米で同時出版。絵本「はじめてのやまのぼり」はご自身で英訳も手がけた。写真提供：共同通信社

岩澤秀樹

理工学部機械工学科4年  
アイデア研究部・部長



アイデアをカタチにする楽しさ、  
明星大学で実感しています。

昨年行われた「流れと遊ぶアイデアコンテスト」ウインドカー部門で、強豪・東大を破り初優勝を果たした岩澤秀樹君。  
「風を受け、その風に向かって進んで行くのがウインドカーです。コンテストでは、一定距離を走る速さを競うのですが、風の力をいかに効率良く動力にするかがポイントになります」(岩澤君)。あれこれ考え、思い浮かんだのがゴム動力の模型飛行機をモチーフにしたもの。ゼミの山口教授(流体力学)にアドバイスをを受け改良を重ね、出来上がったのが写真の「ぶんぶん丸」でした。「まさか優勝するとは、自分でもびっくりしました」と言う岩澤君、もともとバイクが好きで機械工学科に入学し、今では愛車の部品も作ってしまうほど。  
「アドバイスして下さった山口先生の他にも、空き時間に整備工場を貸して下さる先生もいる。この環境を活かして、またいろいろなことにチャレンジしたいと思っています」。

MEISEI UNIVERSITY

明星大学 就職指導課

●理工学部・人文学部/大学院理工学研究科・人文学研究科  
〒191 東京都日野市程久保2-1-1 ☎0425-91-5124・5144(直)5111(代) FAX 0425-91-9982  
●情報学部・日本文化学部  
〒198 東京都青梅市長洲2-590 ☎0428-25-5116・5117(直)5111(代) FAX 0428-25-5122  
●ホームページ <http://www.meisei-u.ac.jp> ●e-mail [job@agora.meisei-u.ac.jp](mailto:job@agora.meisei-u.ac.jp)

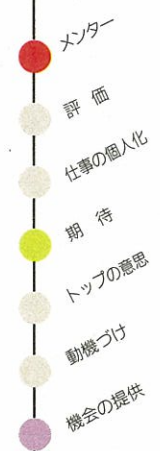


# 実績が示す「個」としての女性

- メンター
- 評価
- 仕事の個人化
- 期待
- トップの意思
- 動機づけ
- 機会の提供

「初めて女性を採用するなら一度にたくさん採ったほうがいい。そうすれば個性の差が見えてくるからだ」  
 ある経営者の言葉だが、大きな示唆を含んでいる。仮に社内には女性が1人しかいなかったら、  
 何か問題があったとき、すぐに「だから女性は」と性差が結論になってしまうだろう。  
 本来、個性は性差よりずっと大きな要素のはずなのに、これまでは女性というだけで  
 一括りに語られてしまう傾向が強かった。  
 その大きな理由はビジネスの場で活躍する女性が少なかったことだ。  
 数が少ないから先入観が広まり、先入観が広まるから数が増えない。  
 日本の長期雇用や年功的システムの破綻が明らかとなったいま、こうした悪循環はなくすべきだろう。  
 性別という枠を取り払い、「組織」と「個」の関係を考え直してみてもいいだろうか。  
 そう思っただけで周囲を見渡せば、組織の中で「個」として実績を残してきた女性は確かにいる。  
 彼女たちが力を発揮できた理由は何だったのか。そのための条件とは何か。  
 それを探ることで、これからの新しい組織のかたちを考える道筋が見えてくるにちがいない。





# 「あなたは最終的にどこまで行きたいのか」 米国人上司の存在が人生のコースを変えた

日本アイ・ビー・エム 取締役 内永ゆか子氏(50歳)



うちなが・ゆかこ  
1946年生まれ。東京大学理学部物理学科卒業後、71年、日本アイ・ビー・エム入社。84年、小型機種事業、ソフトウェア開発、第一開発担当、88年、常務補佐、89年専務補佐、91年、アジア・パシフィック製品開発統括担当。95年、取締役役に就任。

## 自分のめざす ゴールを 明確に決める

日本アイ・ビー・エム初の女性取締役内永ゆか子氏の転機となったのは、ある上司とのめぐり合いだった。  
内永氏は大学を卒業後、1971年、同社に入社。SEや小型機種、ネットワークなどの開発部門を経て、入社14年目の84年、管理職に昇格する。その際、時

期尚早と難色を示す周囲を押し切り、同氏を引っ張り上げてくれたのがある米国人の上司だった。  
「とにかくそのボスが徹底的に教育してくれた。そこから私のコースが少しずつ変わりはじめた」と内永氏は言う。

そのボスが内永氏に繰り返し問いかけたのは、「あなたは最終的にどこまで行きたいのか」ということだった。とまどう内永氏が「できれば部長ぐらいには……」などと答えると、「とんでもない。なぜもっと大きなことを考えないのか」と一喝される。

「恥ずかしいなら人に言わなくてもいいから、自分がどうなりたいたいのかの中で思いなさい。ゴールが決まれば、いまはここだから、こうしてこうと道筋が決まる」。米国人ボスは内永氏に目標を持つことの重要性を言い聞かせた。

内永氏がその上司の下にいた3年間、年に1回、内永氏が目標を決めるたびに、「そんなのじゃダメ。もうひとつ上にする」と、「それでもダメ」。そんな、できるわけがないでしょう。「それは自分で決めた

91年、現在の業務につながるアジア・パシフィック製品開発統括担当になるまで、わずか4年間に業務内容が異なる6つのポストを矢継ぎ早に回されている。「いきなり100〜150人ぐらいの組織のヘッドで行って、半年ぐらいのあいだに成果を出さないといけない。長期間の面接のようなもの。それをクリアしていくと、何となくステップが見えてくる」。そして95年3月、取締役に就任。現在はアジア・パシフィックのソフトウェア開発に加え、業界を超えて顧客に最適なソリューションを提供する「クロス・インダストリー部門」という、開発および営業両面の責任者を兼ね、米国、日本、アジアを文字どおり飛び回っている。

内永氏は、「業界は違っても、マネジメントとして押さえる点が変わらない」と思う」と話す。IBMのルイス・ガースナー会長がアメリカン・エキスプレス社長、食品会社RJRTナビスコの会長兼CEOと

ることじゃないだろう」。

こんなやりとりが幾度となく繰り返された。内永氏は言う。「本心に貴重な経験だった。自分の可能性として、『あ、そういうことを考えてもいいのか』と気づいた。課長から役員まで先例がズラッと並んでいる男性なら、当然のように思い描けることが女性にはできなかった。それをこのボスが教えてくれた」。

教わったのはそれだけではない。男性なら暗黙のうちに共有しているビジネス世界のさまざまなルールを内永氏に気づかせてくれたのも、この上司だった。

たとえば服装への配慮も細かい。当時、内永氏は、「ミニスカートをはいってくるわ、シースルーのブラウスを着てくるわ、何も考えていなかった。するとボスは、『その服はとってもチャイミングだ』とひとしきり褒めた後で、『でもパーティーで着たらもっと素敵なんじゃない?』。内永氏が役員へのプレゼンテーションを控えていると聞けば、内容などいっさい聞かず、「ねえ君、何を着ていくの?先週着ていたあれがいいよ」と話しかけ

渡り歩いてきたことはよく知られている。「開発にいたときは『私は知っているんだ』と考えていたが、これだけ動かされると自分で何かやれるとは思わなくなる。何もバックグラウンドのないところに行くわけだから、その人に、だれが一番優秀で、信用できるかを聞いて、『皆さんよろしく』とやるしかない。仕事や環境が変わることに抵抗がなくなった」と内永氏は話す。

日本アイ・ビー・エムでは、内永氏の世代の大量採用の後、採用数を絞った関係もあり、内永氏の後に続く女性社員とのあいだに若干の年齢差がある。同社の場合、制度的に男女差はなく、オポチュニティーもふんだんにある。「あとは女性の絶対的な人数を増やさない」と本質的な解決にはならない」というのが内永氏の考えだ。そのためには、「女性に頑張ってもらいたい」と同時に、「ああしなきゃダメ」と教えてくれる人がいる必要がある。男性に比べて見えないかたちでアド



る。重要なビジネスの場では、スーツは黒またはグレーか白、薄いブルー、ボウタイのブラウスにすること。内永氏はあわててデパートに買いに行ったという。

男性は社会に出ると、スーツやシャツの色などに代表されるビジネスのさまざまな「約束ごと」を、時には先輩に怒鳴られたりしながら教え込まれる。しかし女性には服装にも規定がないから、何を着てもビジネスウエアだし、そうでもないともいえる。だが現実には陰で「ああいう服装はビジネスライクじゃない。まだわかってないね」と思われている。そのことに女性はなかなか気がつかない。

「明文化されていない暗黙の合意みたいなものに入れてもらえない。それがいわゆる男性社会ということ。別に制度の差ではない。だからやはりメンター(助言者)とか教えてくれる人が絶対に必要」と内永氏は言う。「女性にはそういうヒナ型がないから、自分で勝手にヒナ型を決めて頑張るしかない。だから、いろんなところで挫折したり、不注意な発言をしたりしてしまふ」。

バイスを受ける機会が少ないので、意図的に教えてあげることにつければ、やる気のある人はたくさんいると思う」。

## 基本的信条は「個」の尊重

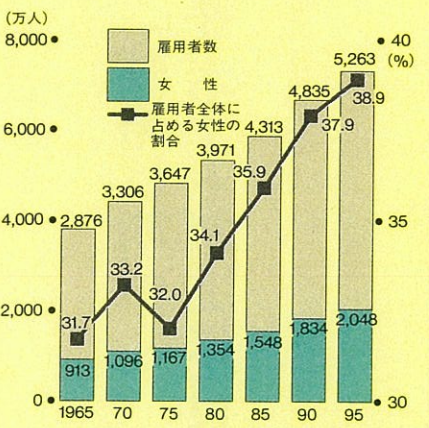
日本アイ・ビー・エムの基本的信条のひとつが「個」の尊重。その観点から女性社員も能力発揮しやすいよう支援する制度が実施されている。

社員数は2万689名で、女性は13%の2700名。そのうち子供を持つ女性は500名。5人に1人は子育てをしながら働いている女性だ。また女性管理職は課長職相当以上で99名いる。

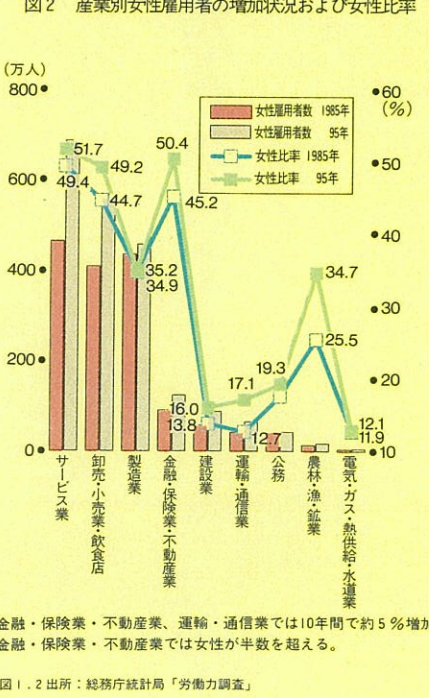
育児休業制度は、子供の満2歳までを最長に期間が個別に選択できるほか、子供が満1歳になるまでの1日1時間の育児時間制度(有給やベビー・シッターを利用する場合の1回1500円の割引券提供、家庭内で会社の端末を利用できるホーム・ターミナルなどの制度がある)。

## DATA of working women 1

### 働く人の約4割は女性



### 働く女性の3人に1人はサービス業に従事



# 「女性の方で成長をめざす」戦略は明確 企業に力を認めてもらえばサポート制度は自然と充実していく

ベネッセコーポレーション 小学通信教育部統括責任者 関 雅代氏(42歳)

## 成長期の組織で 女性社員への 期待が大きかった

いまから14年前、中学通信教育部に勤務していた関氏のもとに、創業者で社長  
の福武哲彦氏(故人)から突然、電話が  
かかってきた。「君は本当に長く勤める気  
はあるのか。唐突な質問にとまどいつつ  
も、関氏が「そのつもりでいます」と答  
えると、福武氏は「そうか。それなら俺  
にも考えがある」と言って電話を切った。  
翌年4月、関氏は異例の早さで課長に昇  
進する。入社6年目、28歳のときのこと  
だった。



せき・まさよ  
1955年生まれ。早稲田大学法学部を卒業  
後大手化粧品メーカーを経て、77年、福  
武書店(現・ベネッセコーポレーション)  
に入社。中学通信教育部、通信教育部本  
部電話センター、札幌支社長、通信教育部  
指導課プロジェクトリーダーなどを経  
て、96年、小学通信教育部統括責任者。  
97年、小学講座(高学年)事業部統括責任  
者。

ベネッセコーポレーション(当時は福  
武書店)はそのころから女性社員の比率  
が高く、関氏によると、福武社長は「ウ  
チみたいな無名の会社に来てくれる男性  
は少ないから、優秀な女性社員で仕事を  
回すんだ」と女性の力を活用して成長を  
めざす明確な戦略を持っていたという。  
関氏が入社したのは1977年。大学

を卒業後、大手化粧品会社に就職したが、  
内定時に希望していた広告宣伝の仕事は、  
事業の統廃合で入社時には消滅していた。  
「話が違ふ」と半年で退社、福武書店に入  
社した。

入社後は、中学通信教育部で教材の編  
集や顧客サービス、新商品開発などを担  
当した後、86年には通信教育部本部でテ  
レマーケティング業務の組織とシステムづ  
くりを手がけ、新規事業の立ち上げに参  
加した。この事業は現在、テレマーケティング  
イングリッシュの社名で独立している。

90年4月には女性初の地方拠点の責任  
者として札幌支社長に就任。支社長は外  
回りの営業活動も多く、これまでは男性  
社員の領域だったが、関氏は約30人の部  
下を引っ張って、学校訪問や書店回りな  
ども精力的にこなした。

本部に戻り、91年4月、通信教育部本  
部指導課プロジェクトリーダーとして、組  
織・業務の変革企画の立案を担当。その  
後、数カ所の部署を経て、96年1月、小  
学通信教育部統括責任者(事業部長に相  
当)に就任、97年1月からは同事業部の

分割により、小学講座(高学年)事業部  
統括責任者を務めている。

「進研ゼミ」のネーミングで知られる通  
信教育部は同社の基幹事業であり、事  
業部長はその中核を担う重要なポジショ  
ンだ。「進研ゼミ」には現在、幼児講座、  
小学校低学年、同高学年、中学、高校と  
5つの事業部があるが、うち関氏を含め  
3事業部の責任者が女性だ。

「女性の能力を活かす」という会社の意思  
は明確だったが、昔は3〜4年で辞める  
女性も多かった。成長途上の会社で、な  
にしる仕事かハード。週に3日は泊まり  
込み、残業200時間などというものはザ  
ラで、体力的に生き残れるかが勝負みた  
いなところがあつた」と関氏は振り返る。  
管理職といっても、前例がないので何  
をしていいかわからない。系統立った研  
修もない。関氏は、「社内に踏襲すべき見  
本がないし、だれも面倒をみてくれない。  
自費でエディタースクールに通い、編集  
の勉強をしたりした。周囲の男性も同じ  
ような状況で、会社自体がそういう段階  
だったのだと思う」と話す。

## 27〜35歳に どれだけ実績を 積み上げられるか

現在、関氏が最も苦心しているのが育  
児の問題だ。

札幌支社長の90年に社内結婚。本部に  
戻った後、94年6月に女児を出産した。  
同年3月から1年間の産休を取得、95年  
4月に復職し、その8カ月後は事業部  
長になった。

毎日、出勤前の朝8時に子供を保育所  
に連れていき、午後5時に会社を出て、  
迎えにいく日々。「正直な話、仕事にはも  
のすごいハンデイになる。フレックスス  
タイルなので、部下とコミュニケーション  
をとる時間はどうしても夕方に片寄る。  
それを5時に切らねばならないので、あ  
らゆることが中途半端になる。フラスト  
レーションがたまって自滅しそうなくら  
い」と関氏は話す。

仕事に対する納得度は、子供ができる  
前の60%、母親業は65%、妻業は0%  
が実感という。好調なときは「仕事は離  
せない」と思うが、思いどおり進まない  
と、そのストレスがすべて子供に投影さ  
れる。子供の機嫌が悪くなったり、関氏  
になつなくなったりする。そんなとき  
は「仕事なんか辞めてやる」と思う。そ  
の狭間で心が揺れる毎日という。

同社は、関氏が勤務する東京支社の社  
内に託児所「たまたkid'sクラブ」があ  
り、3歳まで子供を預けられるなど、先  
進的な取り組みで知られる。関氏は現在  
は利用していないが、子供を持つ社員に  
は大きな助けとなる。なかには自分のフ  
ロアで子供を遊ばせながら残業を片づけ  
たり、電子レンジで温めた離乳食を子供  
に食べさせ、食室の椅子に寝かせながら  
仕事をしている女性社員もいる。

託児所も昨年までは2歳までが対象だ  
つたが、社員の要望で今年から3歳まで  
に延長された。「当社には子供を産んでも

## 「個人の自由と自己責任」 が基本

ベネッセコーポレーションの各種制度  
は、個人の多様な価値観を尊重し、契約  
概念に基づく「新しい個人と企業の関係」  
の追求を基本に構築されている。社員が  
異動希望を自己申告できる「青紙制度」、  
福利厚生をポイント制にして、好きなサ  
ービスを選択できる「カフェテリアプラ  
ン」などの人事制度もその表れ。当然な  
がら性別による格差はいっさいない。

社員数は1642名、うち女性社員は全  
体の約6割で、グループ会社には2人  
の女性社長がいる。文中にある託児所の  
ほか、出産と育児のための休暇が男女ど  
も認められているほか、小学校入学まで  
の子供を持つ社員を対象に、通常7時間  
の実働時間を5〜6時間に短縮できる制  
度、スーパーフレックス制度もある。

働きたいという女性がたくさんいる。そ  
れに対してここまで制度が整ったという  
のは、そういう人をハンデイから解放し  
て、戦力として活用したいという発想が  
あるから」と関氏は話す。もちろんそこ  
には「自己実現しようとする人たちが応  
援する」という事業の基本理念を制度に  
具体化しようという思いもある。

自ら育児を経験する立場から、「女性の  
場合特に27〜35歳の過ごし方が重要」と  
関氏は強調する。ここでどれだけ実績を

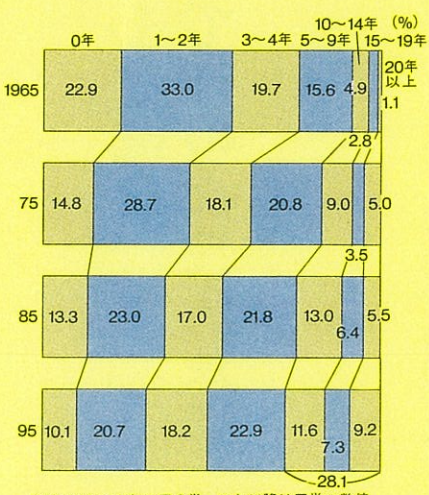
積み上げられるか。それが会社に対して  
の自分自身の価値となる。そこで力を認  
めさせることができれば、女性のバック  
アップ制度は自然と充実していく。

「サポート制度にしても、その根底には  
戦力ダウンを避けたいとの意思がある。  
会社は『べき論』では動かないし、企業  
なのだからシビアでいい。だから女性も  
『個』として成果を出していかなければなら  
ない。それを冷静に認識しておかないと、  
互いに不幸なことになると思う」

## DATA of working women 2

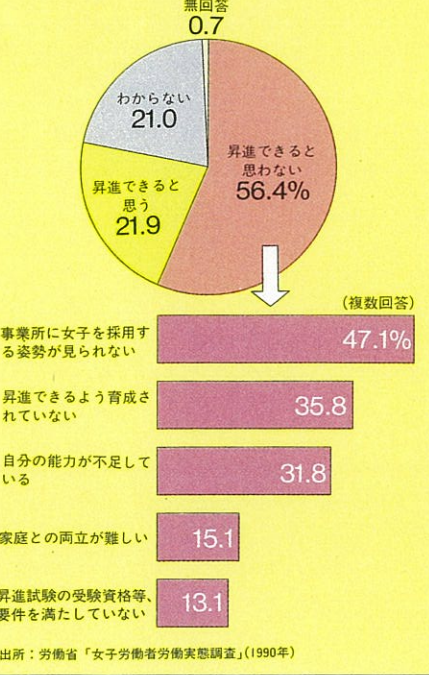
### ●働く女性の約3割は勤続10年以上

図3 勤続年数階級別にみた雇用者数構成比の推移



### ●過半数の女性が「昇進したいが できるとは思わない」

図4 昇進を望んでいるが昇進できるとは思わない理由





- ◆ 期待
- ◆ 仕事の個人化
- ◆ 評価
- ◆ 男性の個人化
- ◆ トップの意思
- ◆ 労働づけ
- ◆ 機会の提供

# 会社が提供したさまざまな機会 それに「集中力」で応えて初の女性店長に

有楽町西武 店長 富永佳乃氏(39歳)

**意欲があつて  
力があれば  
引き上げてくれる**

38歳で百貨店業界初の女性店長に就任した富永佳乃氏の第一歩は、船橋店の外商から始まった。

船橋店は当時、「ストップ・ザ・日本橋」を合言葉に、都心の百貨店に流れていた客層を取り込むため、店を挙げての取り組みを行っていた。その戦略の一環として、外商にも女性の感覚を活用しようとして、その年に採用された女性15人のうち5人が外商部門に配属された。

富永氏の担当は高所得層を対象にした家庭外商で、地域は市川市。訪問リストはあるものの、実際的にはまったくの飛び込み営業だった。ところが市川は店のある船橋よりも都心寄り。わざわざ下り電車で行く人は少ない。高所得者の多くは都心の老舗百貨店の得意客で、「西武百貨店です」と訪ねても、ドアも開けてくれない家が多かった。

しかし富永氏は粘り強く訪問を続け、2年目に入ると成果が上がり始めた。新規開拓の件数は目標を大きくクリアし、男性も含めた同期のなかでもトップクラスとなる。ここでの実績がその後の自信につながったという。

入社3年目、外商を離れ、新たなブランドの導入にとまない、船橋店のインポート商品のブティックの販売員に。2年間務めた後、それらのショップを管轄する企画担当課長のスタッフとして企画業務に携わるようになった。

富永氏は有楽町西武に移るまで、船橋店に15年間在籍したが、最初2年間の外商以外、担当部門は変わっていない。企画部門に移って5年目、そのまま企画担当課長に昇格。このときに自分のフランチャイズがあちこちにできた(富永氏)。その2年後には33歳でマネジメント業務を行うラインのマネジャーに昇格している。

この間、富永氏は「本業」の企画業務での実績はもちろんのこと、それ以外にさまざまなプロジェクトに参加し、手腕

とみなが・よしの  
1958年生まれ。青山学院大学理工学部卒業後、80年に西武百貨店入社。船橋店で外商部門や企画担当課長などを経て、95年2月、有楽町西武の販売員に。本社勤務を経て、97年2月、店長に就任。



**同期の社員と  
差がついたのは  
「のめり込みの深さ」**

95年3月、全社的な業態革新を推進するための戦略店舗として、不転換の構えでリニューアルに取り組んだ有楽町西武がオープンした。それに先立つ2月、構想の実行部隊として全国から意欲ある若手社員が呼び集められた。富永氏はそこで同店の販売員に抜擢される。販売員と

は店の販売部門の教育を担当する、実質的なナンバー2の役割だ。

そして2年後の97年2月、店長に就任。入社17年目を迎える直前のことだった。「意外なんてもんじゃない。内示を聞いたとき、震えが止まらなかった」と富永氏は言う。

実は販売長時代の96年秋、富永氏は女性として初めて同社の幹部社員対象の米田研修に参加した。その際、ルームメイトと「10年後に有楽町西武の店長になれるといいね」と話し合っていたという。それが数カ月後に実現してしまったことになる。

西武百貨店の正社員数は約95000人で、うち女性社員は41000人ほど。同社では正社員はすべて総合職なので、全員に等しく昇進・昇格の可能性がある。同社は現在約30の店舗があるが、現時点では女性店長は富永氏のみ。社内資格の最上位である「経営資格」には、現在同氏を含め3人の女性が在る。

## 「仕事と評価と処遇」が一致した新人事制度

西武百貨店は95年9月に新人事制度を導入。「仕事と評価と処遇」が一致した公平・公正な実力主義をその基本としている。ますます多様化、個性化が進む消費者のニーズに応えるため、きめ細かな対応による販売力や販売サービスの向上を重視している。

そうした観点から、女性の登用には積極的。社員は男女ともすべて総合職で、女性4157名で約44%を占める。女性幹部は20人。女性の海外出張や海外勤務も多く、海外志向者の半数近くが女性となっている。

出産休暇は産前6週間、産後8週間。育児休業は1940年の創業時から導入されており、満1歳以降に迎える最初の4月1日まで。女性の再雇用制度も充実しており、勤続4年以上、年齢制限は40歳まで。また、妊娠中、養育、介護、通院などのための選択時短制もある。

これまでのキャリアを振り返って、富永氏は「女性だけのプロジェクトをやっていたとき、周囲と比べて自分が仕事にのめり込んでいる深さが違うなと感じた。同期の社員と差がついてきたのは、そのへんが理由だ」と話す。

「もともとみんなやる気になってほしいと思っただけ、人ができない自分を自分でかき集めてやってしまった。係長を1年ちょっとで通過して課長職になったとき、『ああ、会社が評価してくれたな』と感じて

うれしかった」

西武百貨店が大卒女性の採用を積極的に始めたのが76、77年ごろから。富永氏の入社が80年で、それに続く女性たちが近年、次々とマネジメント職に登用され始めている。富永氏自身も、3000人を超える人を引っ張っていく立場になった。いま最も心を砕いているのが、社員個人の能力をいかに高めていくかだ。小売業は「人」の仕事だから、個々人の姿勢次第で大きな差がつく。どうしたらお客

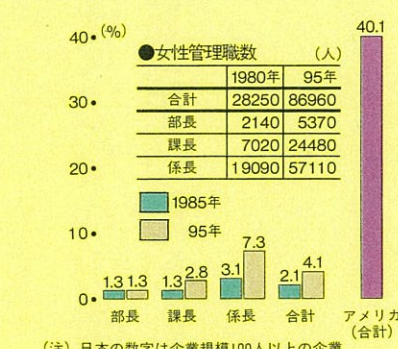
様に喜ばれるかを真剣に考えているか、自分のいい点をフルに活かしているか、その結果は全然違う。「人に自由に能力を発揮してもらおうにはこれだけは守るというルールを決めることが大事。ただ自由にやっているとわかっていても迷ってしまう。ある枠組みを決めれば、そこに立って、合っている、外れていると判断できる。そういう仕事のペースをしつかりすることが私の役割だと思っ」

お客様が店内に足を踏み入れたら、もつときれいになりたい、もつとお洒落になりたい、いや必ずなれる——という元気がわいてくる店にしたいと富永氏は考えている。「私が店長になったことで、だれでも努力次第でそこまで行けることが証明された。その事実をぜひ自分を高める方向に使ってほしい。」  
類まれな集中力を持つ女性と、それを引っ張り上げた会社との二人三脚は、いま着実に成果を生みつつある。

## DATA of working women3

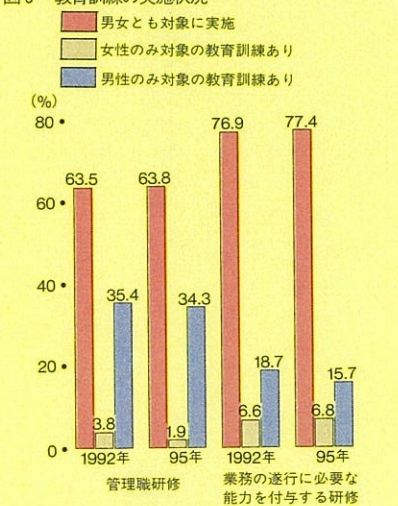
### ●依然として少ない女性管理職

図5 職階別管理職女性比率



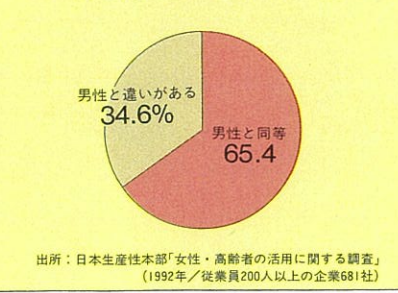
### ●男性のみの管理職研修を実施している企業が3社に1社

図6 教育訓練の実施状況



### ●35%の企業が「昇進制度には男女差がある」

図7 昇進制度の男女差について



ジェシー・フーズ 取締役社長 大河原愛子氏

## 24歳で社長になり店頭公開へ よき指導者がいたからこそ実現できた

### 顧客も取引先も 従業員すらも 信用してくれない

人間は育った環境に影響される生き物ですから、私もアントレプレナーだった父の影響を受けているのでしょう。父は仕事を家に持ち帰らない人でしたが、その日にあった出来事とか、いろんな人に会った話、ビジネスのエキサイティングな話などを母に話していました。その話を聞いて私たちは育ちました。結果的にですが、私の兄弟4人はいま、すべて事業家になっています。

私自身はスイスの大学で法律を学び、弁護士になるつもりでした。しかし、父が日本でペプシコーラの日本法人を創業し、1964年、22歳で日本にやってきました。米国籍で日本語も不自由な私は日本で弁護士になるのは難しく、しばらく通訳や英字紙の記者などの仕事をしていましたが、自分で何かつくり出す仕事をしたかったと感じるようになりました。

そんなとき、父が始めた別の冷凍ピザの会社が赤字続きで、任せていたアメリカ人が帰国することになりました。父は「この会社は閉めようと思うが、1年だけ君に任せる。もし見通しが立てば、そのときは会社を譲ろう」ということで、私が経営することになったのがいまのジェシー・フーズです。24歳のときのことでした。

当時、日本でピザはほとんどなじみがなく、ピザ生地は輸入で、値段も非常に高かった。まったく先の見えないビジネスですが、日本の事情に無知であったから引き受けられたのだと思います。

というわけで、とにかくピザを売らねばなりません。高級スーパーやレストラン、バー、キャバレーなどめぼしいところをリストアップしては飛び込みセールスをやりました。日本語も下手でしたから中に入る勇気がなく、ドアの前で行ったり来たりした揚げ句、そのまま帰ってきってしまったことも何度もあります。宣伝費がかけられないので、スーパーの食品売り場に立つて、試食だけでも

らおうとするのですが、「チーズの匂いがきつい」「まるでロウか石鹸みたい」とさんなんな評判で、なかなか理解されません。会社を立ち上げるより、ピザのマーケットをつくることから始めなければならなかったのです。「お煎餅を売ればよかった」と何度も思いました。

さらに苦労したのは、私が外国人で、しかも女性だったことです。なにしろお客様も取引先も、社員すらも信用してくれない。日本人は長期的な取引を望むので、結婚してやめるのではないが、うまくいかないアメリカに帰ってしまうのではないかと不安なのです。

社内でも、「あなたは何も知らない」とか「女性だからそんなことを言うんだ」となど面と向かって言われ、しょっちゅう闘っていました。なかには横浜に営業に行くのに「出張手当を出すのが常識だ」とか言い出す社員がいて、さすがに拒否しましたが、油断もスキもない。

おおかわら・あいこ  
ハワイ出身。両親とも日系2世。シカゴのノースウェスタン大学を経て、1966年のジュネーブ大学法学部を卒業。1966年、父が経営するジェシー・フーズに入社。79年、代表取締役社長に就任。91～96年在日米商工会議所副会頭、日米協会評議員、経済同友会幹事、東京商工会議所議員などを務める。



せんよ」と説得しました。納入が決まり、ファミリーレストランの花形メニューとしてピザが加わったことで、当社の運命は大きく変わりました。ピザの知名度が飛躍的に高まり、会社も大きく成長することができたのです。

もうひとつの転機は、70年代半ばに会社の幹部として日本の大手企業を定年退職した人材を迎え入れたことです。

それまで優秀な人材の確保は本当に難しかったのですが、定年退職した人なら当社のような小さな企業でも第2のステージとして来てもらえます。そこで元商社マンと乳業メーカーのOBに経理と営業の常務になつてもらいました。経験豊富な経営幹部が入社したことで、社員と私のあいだもスムーズにつながるようになり、対外的にも信頼感が違います。採用の面接を担当してもらうことで、優秀な若い社員が獲得しやすくなりました。定年後の人材に目をつけたのは、われながらいいアイデアでした。中小企業は

社長が若いときに会社を興すケースが多いので、経験のある人を入れたほうがいい。頭さえ柔軟であれば、年齢は関係ないと思います。

こうして少しずつ経営が安定し、会社は成長していきました。80年代に入ると、冷凍ピザからチルドへの対応を進め、大手メーカーのOEM（相手先ブランドによる生産）を始めた。宅配ピザ市場の拡大という追い風もありました。

そして93年には念願の株式店頭公開を果たすことができました。資金調達や人材確保の苦勞、女性経営者の信用力の低さなど、それまで抱えてきたさまざまな問題は、株式公開でほとんどクリアすることができました。

私の場合、周囲にメンター（助言者）となってくれる人が豊富にいました。最も大きなメンターは父で、先輩経営者であるとともに、初期にはメインバンクでもありました。また夫（日本ケンタッキー・フライド

・チキン社長の大河原毅氏）は組織の中でトップに上り詰めた人ですから、人の活かし方などについてアドバイスをくれます。だんだん会社が大きくなっていくと、社長に向かってハッキリものを言う人がいなくなってきました。主人の率直なアドバイスはありがたいのです。

もうひとつのメンターは弟（ドミノ・ピザなどを運営するヒガ・インダストリーズ社長、アーネスト・比嘉氏）で、私より大きなビジネスを手掛けており、インターナショナルな視点を持っているので、そのアドバイスは非常に役立ちます。

女性が企業で働く場合、このようにメンターとして助言してくれる人を自分でつくらねばなりません。「この人はすばらしい」「この人に学ぼう」という人です。それはかつて異性のメンターのほうがいかなかったかもしれません。

### R&Dや 工場長に 女性を登用

自分で会社をつくるのと、組織の中で上をめざすのでは違いますが、女性が組織に入るのなら、伝統的なトラディショナルな会社を選んではいけません。長いあいだに積み上がった風土や習慣を変えるのは時間がかかります。アメリカでも女性の昇進には「ガラスシリング」（ガラスの天井）という言葉があつて、やる気のある女性は何度もそれを頭をぶつけて嫌になってしまふ。それで企業を辞めた人が自分で会社をつくるんです。私の記憶では、アメリカの「フォーチ

時は人手不足の時代で、どんな社員でもいないよりはいい。毎朝、社員の頭数を数えては「2人足りない。辞めちゃったかな……」と。男性の営業部長には何かにつけて「みんな連れて辞めて出るぞ」と脅かされて、特別に給料を高くしていました。「もう来なくなるのでは」と、毎回ボーナスを渡すのが怖くてしかたありませんでした。

### 大企業の定年退職者を 経営幹部に招き 大きな転機に

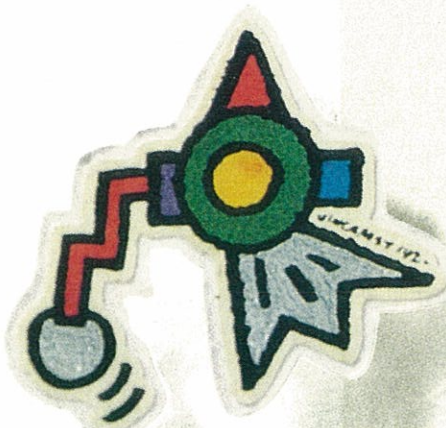
会社の転機は2つありました。ひとつは営業面で、71年にファミリーレストランのロイヤルホストにピザを納入するようになったことです。あるパーティーで、「九州でアメリカ式のファミリーレストランを始める人がいる」と聞き、すぐ飛んでいきました。創業者の江頭匡一さんたちを前に、何度も商品説明や試食会を繰り返して、「ファミリーレストランにピザがないと本物とはいえない

ユン」掲載の500社で女性社長は2人ぐらいのようです。日本はまずゼロでしょう。アメリカのグラスシリングは部長の上にあるようで、部長クラスには女性がたくさんいます。日本のグラスシリングは主任の上ぐらいでしょうか。私の会社では最近、総合職の制度を導入しました。店頭公開後、意欲のある女性がたくさん入ってくれて、R&D（研究開発）を担当する24歳と25歳の女性を現在アメリカに送っています。これまでは海外研修は男性だけでしたが、初めて女性に行ってもらいました。

それから主力工場のひとつ、九州工場でも女性が工場長に昇格しました。本人は固辞したのですが、私はこの人しかいないと思っていたので、前任者の定年退職を機に、ぜひにお願いしました。

私は日本の女性たちにも、現状に対する一定の責任があると思っています。当社には前から有能な女性は何人もいたのですが、課長になってほしいという、そんなことはしたくないと逃げてしまふ。アメリカ社会は流動性があり、レイオフの可能性もあるので、つねに自分で勉強したりノウハウを磨いて、次のチャンスを狙っています。

私の母はまったく仕事をしていない人でしたが、いつも「絶対仕事をやるべきだ。自立してほしい。欲しいものは自分で手に入れるのが正しい」と言っていました。自分がそれをしなかったことが苦しかったのかもしれない。おかげで私は自然に男性と対等に闘ってきています。それはすくなくラッキーなことだったと思っています。



リクルート代表取締役社長 河野栄子

## いったんゼロベースで発想して 21世紀型の新しい雇用システム創造を

### アウトプット 重視の方向へ 変わるシステム

—これまでの日本企業では、一般に女性の雇用比率や登用率が低く、男性社員との賃金格差も大きい状況があります。そういう状況を生んだ背景をどうお考えですか。

河野 経営の観点から見ると、いままでの日本企業は「何でもやります。言うとおりに働きます」という人材が必要で、それが効率を生んでいました。会社の都合に何でも合わせるが、その代わり一生面倒をみてもらうという取引関係が成立するのは女性でなく男性だったんですね。日本の伝統産業や基幹産業といわれる部分で特にその傾向が強かったと思います。

会社にすれば、辞めてもどうせどこかで働くのだから、生活のためにじつと我慢して働いてくれる人のほうが使いやすいわけです。大企業では中途採用がほとんどだった時代、全体として女性のコストパフォーマンスがよくなかったのは当然といえるでしょう。

私が就職した当時、大卒女子を男子と同等で採用する制度は、現実には一度に2つの制度を実施する企業はまだ少ないのですが、そこを明確に切り分けないと混乱します。

—制度の変更とはそんなに簡単なものではないと。  
河野 企業は社会の多様化にともなって、全国型と地域限定型とか、女性がパートから正社員になるとか、徐々に出入り自由な浸透圧の低い組織に変化してきています。旧来型と新しい型が併存しつつ、社員がどちらでもチャレンジできる、乗り換え可能なシステムをつくるべきだと思います。いったん行ったら戻れないとか、入れ替えができない仕組みも見受けられますが、そこにあまり固執しないほうがいいと考えています。

この・えいこ  
1946年兵庫県生まれ。早稲田大学教育学部卒業、自動車販売会社を経て69年リクルート入社。初の女性営業職として求人情報誌の営業に携わる。入社4年目で課長職になり、80年に部長、84年取締役、86年専務取締役。94年取締役副社長、97年7月1日、代表取締役社長に就任。経済同友会会員。一男一女の母。リクルートは社員数3740名。うち女性は31%の1148名。管理職（マネジャー以上）総数は935名で、女性管理職は120名。



同じ条件で雇う会社はほとんどありませんでした。女性を入れてみたが合わないから次第に疎外されたというより、最初から入れていなかったから入れようがなかったというのが実態といえます。

—リクルートの場合。  
河野 女性と男性とが同じ条件の少数ない企業でしたね。だから入社した、といってもいいでしょう。創業のころ、まだ社員2、3人のときに採用した女性事務員の方が大変優秀で、彼女がいなくて会社がつぶれていたかもしれないと言われているほどだったそうです。そこに、会社への貢献度が高い人には男女関係なくそれなりの賃金を、という企業の原点があったと聞いています。

—それ以来、男女が性別に関係なく働いてきたわけですか。  
河野 はい、と言いたいところですが、私の後は10年間女性の営業職はなくなりました。当時は女性も男性と同じように働くという意識は低かったと思います。女性の営業職が根づいたのは、ちょうど大量採用を始めてからです。女性を数百人の単位で採用していくようになると、「女性だから」とか「女性なのに」という感覚はなくなってきました。個人として

のから始めることが必要だと思えます。—つまり現在は過渡期ということでしょうか。  
河野 そうですね。ただし過渡期が10年続いたのか、20年なのかはわかりません。

### 企業の論理と 個人の論理が 近づきつつある

—全体としては個人を軸とする方向に流れていますね。  
河野 これまで日本は企業の論理では正しくても、個人の論理では正しくなかった。最初から国籍や性別で差別して、採用しないのはアンフェアです。企業の論理がすべてに優先してはいけません。その点で日本は異質な国だといわれても仕方がないですね。

しかし、全体では日本も企業の論理と個人の論理が近づきつつあります。財務や会計基準などが急速に国際標準化して

の人の見るようになる。「女性」としてではなくひとりの「企業人」として見られていると思えば、働くほうの意識も変わってくるんです。

—個人で見るといっても、現状の日本企業ではまだまだ個人を評価するシステムや風土が定着しているとはいえないと思えますが。  
河野 時間がどれほど必要かは別として、次第に変わっていくでしょう。日本のようにサラリーマンの比率が高く、大半が組織人になって狭い国にひしめき合っている、みんな「右へ倒れ」という傾向が出てくる。このような旧来の日本の働き方では女性を組み込むことには無理があると思えますね。

たとえば、一定時間会社にいることが価値である業務もあるし、完全にアウトプットで評価される仕事もあります。世界の潮流はアウトプット重視の方向だと思えますが、日本はまだそこが未分化の状況です。わが社でも、営業職や専門職は裁量労働制を導入したり、96年から課長職以上に半年年俸制を導入したりしてアウトプットに対する評価をしようとしています。個人としての評価が難しい点もあり、まだまだ試行錯誤の状況です。

残りは男性が上位を占めるという状況が仮に起きたとしても、それはそれでいいと思えます。結果をまったく平等にすることなどできるはずがありませんから。ただ、いまはその数人の優れた女性たちにもチャンスがない。それは企業にとっても個人にとっても大きな損失です。

—自由やチャンスがあるかわり、結果はあくまで自己責任ということですね。  
河野 これから企業は20年先、30年先に発揮されるかもしれない能力を期待しない時代になるでしょう。企業は短期間で結果を出すプロフェッショナルを求め始めています。最近になって新卒採用でも、「いまうちが必要なのはこの能力だ」とやと明らかに始めた。それで大学も、専門教育の充実の方向に動き出しています。

社内教育も次第にすたれて、個人が自分の責任で自己投資し、アウトプットによって企業に自分の力を問う時代になるでしょう。そうならば、「や」と教育したら辞めてしまった。だから女性は」という話にもならないし、出産の後でまた戻ってもかまわないということになります。

—この面でも国際標準化になってくる。  
河野 流れの方向はそうでしょうが、日本女性の働き方を現時点で米国女性と比べると、私はだいぶ意識レベルに差があると思います。米国では女性であろうと採用されたからにはつねに自分のアウトプットとのバランスを考えています。ところが日本では、企業も個人も権利と義務のバランス感覚が希薄です。企業も採ったからにはなかなか辞めろとも言えない状況です。

—そういった状況は変化してきているのでしょうか。  
河野 そう思います。その方向に行かざるをえず、とはいえず、なかなか動きが取れないのが現状でしょう。でも、もう後戻りもできません。

### 自由度の高い仕組みに できるところから 変えていく

—経営者としては具体的にどうお考えですか。  
河野 まずはいったんゼロベースで考えて、21世紀の雇用はまったく新しいやり方できくと決めたほうがいいと思います。職種別の採用や賃金を導入して男女差は設けず、将来性に期待して何もできない人に高賃金を払うのはやめて、アウトプットに払うのが原則になるでしょう。日本では一般に賃金の個人間格差が少ないので、職種別に個人差をつけられるかがカギになってきます。

ただそこで大切なことは、雇用システムの二層化というか、旧来型で来た人たちにある程度の区切りがつくまで、そこにも責任を持つことです。人事部門はいいし、それをいいことに居座ってしまおうと思っているような女性は残念ながら少なくありません。

### 企業と個人は 「ギブアンドテイク」の 関係に近づく

—企業と個人との関係が変わらなくてはいけない、ということですね。  
河野 私は自分がずっと仕事をしてこられたのは、企業と「ギブアンドテイク」の関係が成り立っていたからだと思います。入社以来ずっと残業が嫌いで、9時〜5時の女と言われていました。でも他人に負けないだけのアウトプットをつねに心がけてきました。それが評価されてきたとも実感しています。

勤めているあいだの1年でも2年でもいい。ただそのあいだの「ギブアンドテイク」だけははっきりさせるべきだと思います。女性の場合は出産や育児でのプランクが出てくるケースがあるわけですが、それまでに企業にきちんと「ギブ」していれば、企業からの「テイク」もきちんと返ってくるはずなんです。

—そうすれば、経営者としても、男女の平等とかフェアとかいうことではなく、企業の論理として無理なく女性の雇用や登用が進められるのではないのでしょうか。  
河野 企業も個人も権利と義務のバランス感覚が希薄です。企業も採ったからにはなかなか辞めろとも言えない状況です。





- モニター
- 評価
- 仕事の個人化
- 期待
- トップの意思
- 動機づけ
- 機会の提供

# 上司との「茶飲み話」が生んだ「たまごっち」部門や年齢・性別にとらわれないコミュニケーション

バンダイ トイエンターテインメント事業本部玩具第1事業部営業企画課 真板亜紀氏(30歳)

## 「育てゲー」ペットブーム 携帯グッズ

「たまごっち」の生みの親 真板氏と上司の事業部長は「茶飲み友達」だという。バンダイの社内には、社員が仕事の合間に一服する「レストスポット」という場所がある。真板氏はそこで、「部長、こんなダメですかね」「最近これが流行ってますよ」と雑談をする。「たまごっち」のアイデアもこんなオフラインのコミュニケーションで生まれた。



まいた・あき  
1966年生まれ。昭和女子大学短期大学部初等教育学科卒業後、コンピュータ関連の企業に入社、3年間勤務した後、90年5月バンダイ入社。玩具第1事業部営業企画課勤務。

ニケーションをきっかけに、目の目を見ることがなくなった。真板氏は短大で初等教育を学んだ後、コンピュータ関連会社を経て、90年バンダイに入社。「玩具に子供の教育との接点があるのでは」と思ったからだ。入社後は、玩具第1事業部営業企画課に配属。玩具店から届く販売データを集計し、資料作りをするのが主な仕事だ。職務のうえでは商品開発の担当ではない。しかし事業部長との「茶飲み話」に象徴されるように、同社には所属部署や仕事内容にとらわれず積極的にアイデアを出し、周囲もそれを重視する風土があった。販売数値の集計結果から真板氏は、生き物を育てたり、建物や街をつくり上げる「育てゲー」と呼ばれるコンピュータゲームが売れていることを知る。また同僚との会話から、自宅で熱帯魚やハムスターなどのペットを飼うブームが起きていることもわかった。さらに女子高生を中心に「ピッチ」(PHS)など携帯グッズが定着していた。こうした観察に基づく真板氏の提案に、事業部長は即座に開発部門に検討を指示。結果を待って真板氏らに、さらに詳細な市場調査、製品コンセプトの立案を命じた。こうした素早い連携作業で「たまごっち」が誕生した。

## 女性の「働きやすさ」をサポートする

バンダイでは総合職、一般職の区別はない。いわば全員が総合職である。当然そこには男女の差はない。現在、同社の社員数は247人、うち女性社員は247人(26.7%)だが、女性管理職は課長3人、係長6人の計9人と比率には高くない。結婚による退職は少ないが、出産・育児による退職が目立つ。これからの課題(人事部人材開発係長、小島成典氏)。各種制度面では、出産休暇、育児休業は法定どおり。ほかに育児勤務時間短縮制度がある。出産休暇期間終了後、子供が満2歳になるまでの期間利用が可能で、勤務時間を実働5時間まで短縮できる。また再雇用制度は勤続3年以上で、結婚や出産、育児、配偶者の転勤などで退職した女性社員を対象に、再雇用を受け入れる制度がある。

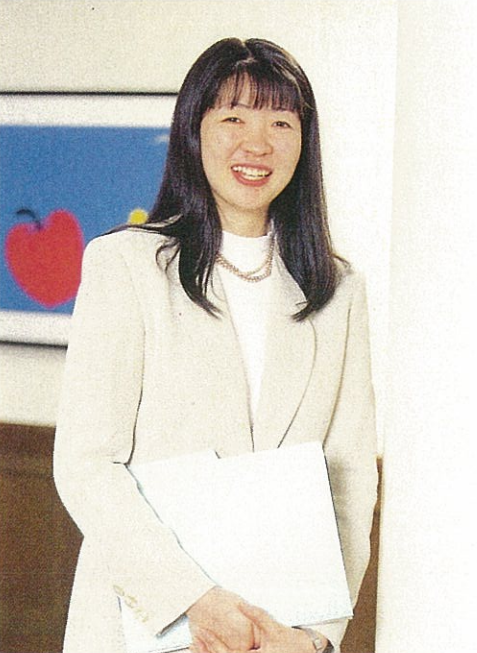
# 仕事は「やったもの勝ち」やればやるほどやらせてもらえる

東レ 製品事業部衣料製品販売第2課 酒井恵子氏(33歳)

- モニター
- 評価
- 仕事の個人化
- 期待
- トップの意思
- 動機づけ
- 機会の提供

## 働いて、自分の社会的な効用を極大化したい

「仕事が増えているときは、やったもの勝ち。人が増える速さより、仕事の増え方のほうが速いから、やればやるほどやられてもらえる。それですますます仕事が増えていく。なんでも自分からやってみる。やってみて具合の悪いところは変えてしまおう。これが酒井氏の仕事の必勝パターンである。沖縄で華僑実業家の家に2人姉妹の長女として生まれ、インターナショナルスクールで育った。小さいときから女性も



さかい・けいこ  
1964年生まれ。86年、国際基督教大学教養学部社会科学科卒業後、東レに入社。国際2部、東レインターナショナル系を経て、93年、製品事業部衣料製品販売第2課配属。

に「後継者の女性も育つたし、メーカーに就職したからには次はモノづくりだ」と異動希望を出した。移った先は製品事業部衣料製品販売課。現在は、主に郊外店向けのヤングカジュアルや婦人アパレルのブラウス、通販向けの肌着など各種の服づくりを手がける。入社したとき「やる気があれば将来、総合職になれる」という触れ込みの、いわば「総合職候補生」だった。制服も着たし、雑巾かけも、灰皿洗もした。時間的に無理だと思ったが1年ほどじつと我慢して、ころ合を見計らって女性社員たちに、「営業職だと当番に穴を開け

## 女性総合職が年々増えている

社員数9791名のうち女性は1443名と約15%。スタッフ、営業、企画、研究開発など幅広い分野で女性が活躍。総合職Ⅰ、総合職Ⅱ、そして一般職の3種類の職掌があり、現在女性の総合職Ⅰ、Ⅱを合わせて約430名。一般職から総合職Ⅱ、総合職ⅡからⅠへの転換制度もある。総合職Ⅰになると海外出張や海外駐在も珍しくない。育児休業は84年から、看護休暇も89年からと早い時期に導入されている。育児休業は子供が満1歳になるまで、看護休暇の期間は1年間。91年から全社的にコアタイム11~15時のフレックスタイム制が導入されており、制服も原則廃止。女性の能力発揮のための制度導入を進めている。

てばかりで、かえって迷惑をかけるので当番を外してください」と頼んだら快くOKしてくれた。93年に結婚。子供は欲しいが、当然仕事は続けるつもりだ。確かに自分は掃除もできるし、ご飯も炊ける。でも働いたほうが社会のためになる。自分の社会的な効用を極大化したい。「外国の友人はやっているのに、日本でできないのはおかしい。周りに見本がないから自分でやってみるしかない。『やった人か』」ことが大事。自分がみんなの考え方を変える人になればいい。仕事の幅も生活の幅も、広がっていくにちがいない。





はが・けいこ  
1964年生まれ。87年、東京女子大学  
理学部社会学科を卒業。アメリカン  
・エクスプレス・インターナショナル  
に入社。顧客サービス部を経て、  
93年、新規カード営業部個人事業部  
に。95年からチームリーダー。

「あなたは将来管理職になりたいのか、スペシャリストでやっていくのか。キャリアをどう考えているのか。アメリカン・エクスプレス・インターナショナルでは毎年、上司とのあいだで自分のキャリアプランを考える話し合いを持つ。芳賀氏は入社後9年目の95年春、チームリーダーに昇格した。自分の適性を考

えて専門職より管理職の道を選んだ。人をマネジメントするには、まず自分に意欲がなければならぬ。自分はこのキャリアプランは、どうしようものがあるのか。短期的にはどうか。どんな目標を定め、業務の中でいかにスキルやコンピタンス(自分の強み)を身につけていくか。自分でそれを考えながら、同時に会社としてのゴールも達成しなければならぬ。キャリアプランに関する上司との話し合いは、いわば自分と会社が互いに

求めるものを「すり合わせる」場だ。芳賀氏が入社したのは87年、均等法施行の年だ。同社を選んだ動機も、「まだいまはどクレジットカードが普及しておらず、プラスチックマネーの仕組みに興味があった」に加え、「女性の力を活かすチャンスがある」と思った。からだ。入社後は顧客サービス部で会員向けの各種サービスの提供などを担当。93年に会員獲得を進める新規カード営業部に移動。部門の秘書を経て部門の予算管理など営業のサポートや企画業務を行うチームのリーダーとなった。

当然ながら、同社では仕事の与えられ方や評価、昇進など男女の差はまったくない。管理職200人のうち女性が60人を占める。芳賀氏のチームも全員が女性だ。「社内には男性が女性だ」という感覚がないので、管理職も含め、顔を合は決めてきた。また女性だったということも、もちろん営業担当の女性もいるし、海外勤務に出ている女性も多い。

同社では管理職への評価は厳格だ。部下が上司を評価する機会が年2回あり、「人を見下して話さないか」「年齢や性別人種で判断しないか」など、100以上の項目がある。芳賀氏は「判断基準が明

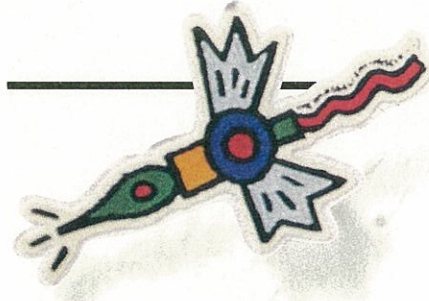
### 各種休暇の「取りやすさ」は抜群

米国生まれの企業だけあって、男女の格差がないことは折り紙つき。「女性の管理職の下に年上の男性がいても、それは当然という文化が根づいている。それが嫌なら、他の会社に行く自由はある」(広報室課長、竹林賢氏)。社員数約800人の男女はほぼ同数。また管理職の3人に1人は女性。産休や育児休業、育児のための短時間勤務など制度的には一般の水進と大差ないが、「取りやすさ」が断然違う。制度よりも気軽に取れる雰囲気こそ大事。同氏。その点で同社は有給休暇の消化率もほぼ100%で、制度が目的どおりに機能している。また再雇用制度には150人以上が登録している。

## 基準が明確な評価のなかでは「女性だから」は関係ない

アメリカン・エクスプレス・インターナショナル 新規カード営業部個人事業部チームリーダー 芳賀圭子氏(32歳)

- モニター
- 評価
- 仕事の個人化
- 期待
- トップの意思
- 動機づけ
- 機会の提供



### 女性が自然体で力を発揮

香港上海銀行(ホンコンバンク)は、香港に本店を置く国際金融機関で、香港での紙幣の発券業務に携わる中央銀行的な役割も果たす。同行を中核とするHSBCグループは78カ国、5000以上の拠点網を持ち、従業員は12万人を数える。在日支店のサポートカンパニーとは、グループ内の銀行や証券会社の総務や人事部門の業務を統括する別法人のことだ。同行では、女性が働くのは当然すぎるほど当然のこと。社員数は女性のほうが多く、日本法人は約200人だが、うち男性65人、女性136人。女性管理職比率は35%で、11人いるワーキングマザーのうち、半数は管理職。課長以上で子供のいる女性も6人いる。気負うことなく自然体で女性が力を発揮している企業といえる。

「別に施策も何も無い。単純に『このポストにはだれがいいか』と考えてやってきたら、管理職の3割は女性になった。日本企業だって入口から平等にすればそのくらいになるのでは。世界トップクラスの総資産を誇る香港上海銀行を中核とするHSBCグループの人事・総務部門を担うサポートサービスカンパニー東京支店人事副部長、佐藤典子氏は言う。

同社はベイ・フォー・ザ・ジョブの考え方が徹底している。まず仕事があり、そのための要件があつて、それができるのはだれかを考える。各自にジョブ・ディスクリプション(職務記述書)があり、仕事に給料が決まっている。マネジャーは全員、毎年の目標があり、上司と本人でレビューをする。透明度が高いから、男女の格差が入り込む余地は少ない。管理職60名のうち、20数名が女性。銀行・証券業務のすべてのセクションに女性管理職がいる。佐藤氏の上司である人事・総務の統括部長も女性だ。佐藤氏は大学卒業後、国際交流の財団

## 仕事・住まい・パートナー……自分のキャリアをマネジメントする

(香港上海銀行) HSBCサポートサービスカンパニー 東京支店人事副部長 佐藤典子氏(37歳)

- モニター
- 評価
- 仕事の個人化
- 期待
- トップの意思
- 動機づけ
- 機会の提供



さとう・のりこ  
1959年生まれ。大阪外国語大学イスパニア語学科卒。82年財団法人国際教育振興会に就職。85~87年、米国ワシントン大学院に留学。91年HSBCに人事部副部長として入社。

法人に就職。その後財団の奨学金で米国に留学、ワシントン大学で教育学の修士号を取得した。キャンパスで出会った米国人の夫とともに87年に帰国、同財団勤務を経て、91年にHSBCに入社した。人事の実務経験は少なかったが、教育学専攻や前職の経験を買われて当初から役職は採用と研修担当の副部長。最初の面接の翌々日には香港で最終選考を受けた。人事部のメンバーは7人の女性。8月に出産を控える佐藤氏は、地域の「母親学級」に出席して驚いた。居並ぶ主婦たちは、「あら、お仕事していらっしやるの。大変ねえ」。自己紹介は、「私はあこないだまでお仕事してたんですけど、もちろんいまは専業主婦です。だって赤ちゃんに手作りのものを食べさせてあげ

たくてえ……」という調子で、佐藤氏は「目が点になった」と話す。「私たち働く女性はマイノリティーで、同情されているのに初めて気づいた。これが日本の家庭を支えていると認識した」。いま住んでいる住宅団地は、夜8時まで預かってくれる保育所が隣にあり、目の前が公園で、電車の始発駅などという条件を調べ、この春に入居した。夫は短大で教壇に立っているが、「君のキャリアのためなら、僕は何でもする」という学生時代からの「同志」だ。「私も夫が米国に帰るならいつでも行く。お互いにさまざまな経験を積んで成長したいから」。仕事、住まい、そしてパートナー。自らのキャリアをマネジメントすることの重要性を、身をもって示している。



# 均等法1期生。 上司の言葉が励みになり管理職の道が開けた

オリックス 総務部人事課課長代理 斉藤幸代氏(33歳)

これからの道は  
周りを見つつ自分で  
切り開いていく

斉藤氏の入社は1986年。男女雇用機会均等法世代の第1期にあたる。「女子は事務職が大半という時代だったが、当社は当時から女性総合職の採用をしていたし、営業にも出していたのが魅力だった。最初の配属は不動産購入ローンの営業。その後、不動産事業を行う関連会社に出向、営業や与信業務、融資の契約管理な

さいとう・ゆきよ  
1963年生まれ。立教大学文学部を卒業後、86年オリックス入社。不動産購入ローン営業を経て、90年人事課へ。97年2月から同課長代理。



を担当した。そして5年目に本社的人事課に異動。現在まで7年間、同課に勤務する。前半の3年半は採用と研修、その後は人事・労務管理を担当している。97年2月、入社11年目で管理職の課長代理に昇格。「全体としては普通よりやや早いぐらい。同期が大量に昇格する時期には間に合った」(斉藤氏)。

しかし、斉藤氏の同期入社女性の80人のうち、現在残っているのは6人(中途入社を含めると13人)ほどだ。「入社当時、他社よりは女性の活用実績があったが、3〜5年目ぐらいの先輩が各期に数人ずつという程度。結婚で退社する人も多かった。不動産購入ローンの営業は私が初めての女性で、営業現場や顧客の拒絶反応もまだ多少あった。そこで残っていくにはそれなりの

苦勞があった」と斉藤氏は話す。そこで斉藤氏を支えたのは、理解ある上司の存在だったという。その上司は、「僕は男性とか女性という見方を全然していない。まったく同じように評価するよ」と折に触れて口に出して言ってくれた。斉藤氏は地域限定型の総合職であったが、「君は将来を考えて全国型に転換したほうがいい」と何度も勧められた。「全国型にと勧められること自体、力を認められたようでモチベーションになった」と斉藤氏は振り返る。

女にかかわらず、少し上にいる人を、「どうやっていかな」と横目で見つつやっていきたい」と話す。

## 総合職の4割が女性

男女差も個人差のひとつと考え、社員各自の特徴や能力を活かした仕事ぶりを期待するのが同社の風土だ。  
82年から地域限定型の女性総合職採用を開始。86年からは全国型も導入した。全社員2695人のうち総合職は1103人。その4割を女性が占める。女性管理職は部長1人、課長2人。課長代理が19人。全社の管理職は599人なので比率は高くないが、「管理職予備軍」の主任クラスには100人もの女性が控えており、女性管理職は今後ますます増えるだろう。  
また、12歳以下の子供を持つ社員を対象に、ベビーシッターを25%程度安く利用できる制度のほか、結婚や出産、育児が理由で退社した女性社員を再雇用する「ファミリーメイック制度」などの各種施策も充実している。

# だれもが納得できるデータによる結果で 自分の思いを実現していく

花王 化粧品事業本部マーケティング企画部メイク担当 佐野扶美枝氏(34歳)

出産・育児は  
「どう生きるか」に  
直結する問題

花王の人気ブランド「オーブ」のマーケティングを担当して3年になる。今年春に出した新製品の口紅は前年の2倍を売り上げるヒット商品となった。「いま社内でも『オーブ』の話だったら、私は最も多くを語れる人間のひとりだと思う。データに基づいて出した結果なら、自信を持ってプレゼンテーションできる」。実績に裏打ちされた言葉に自負心が覗く。

## 「個人の能力」をみる 新人事制度

花王の社員は約7500人。うち女性社員は1000人弱である。現在、管理職にあたる女性は消費者関連のセクションや家庭用品、化粧品のマーケティングの職場を中心に活躍している。「本格的に女性の採用を始めた1978年以降の女性たちが幅広く経験を積んできており、今後ともおおいに期待できる人材である」(人事部門雇用・厚生担当、柳内佳子氏)。  
近年新しく導入された同社の人事制度の柱は、「個人の能力主義」。男女の別や年齢でなく、個人としての能力をみていくことにある。その姿勢が結果的に女性の能力発揮につながることは間違いない。

大学院では免疫学が専門だった。「研究職は向いていないと思った。苦しかったので、研究系で女性の力を活かせるような会社」と花王を選んだ。最初は研究所に配属されたが、その後、商品開発グループを経て、94年2月から現在のマーケティング企画部に配属された。

口紅やアイシャドウ、アイライナーなど「オーブ」ブランドのポイントメイク商品を担当し、商品企画や広告宣伝の企画立案、消費者などへの紹介冊子の制作など、「販売目標を達成する方法を考え、実行する業務」に取り組んでいる。どんな色が行っているか、トレンドはどう

さの・ふみえ  
1963年生まれ。筑波大学生物学類卒業。89年、筑波大学大学院医科学研究所研究科修了、花王に入社。化粧品研究所、文理科学研究所、化粧品事業本部商品開発グループを経て、94年2月から同本部マーケティング企画部メイク担当。



か、どんなファッションが受け入れられているかなど、ターゲットである18〜22歳の女性たちに向けて先端性を打ち出す。そこでは長年の研究生活で培ったアプローチの手法が活かされている。

化粧品事業本部は女性が対象のマーケティングを狙うだけに、社員も半分以上は女性。「仕事はおもしろい。自分が考えたことが世の中でどう受け止められるか。当たればうれしいし、外すと落ち込む。反応がハッキリ出るので気持ちがいい」  
同期入社で東京地区の研究所に配属された女性8人のうち、社内結婚した夫の転勤で辞めた1人を除き、全員がいまも仕事を続けている。「女性だからやりにくいと感じたことはない。理系の場合、入社したときから結婚で辞めるなんて変、という感じはなかったし、仕事は会社

がや

らせてくれるかぎりずっとやりたい。結婚7年目、子供はいない。佐野氏にとって、出産・育児の問題はそのまま「会社でどう生きていくか」につながる。産休を取れば、どうしても仕事は断ち切られるし、評価にも影響するだろう。社内の、社会的なバックアップが不可欠と思う反面、自分のことで仲間負担をかけるたくはないと思う。

「これから、責任あるポジションについている女性が次々と子供を生むようになるはず。周囲がどう対応するのかじっくり見たい」  
80年代後半に入社した「均等法世代」の女性社員が、続々と出産・育児の時期を迎える。いったいどんなライフプランを描けるのか。佐野氏にも、そして企業にも時間の余裕はあまりない。



「個」の力を発揮して企業のトップ層で活躍する女性



●西友 代表取締役副社長 坂本春生氏 (59歳)  
HARUMI SAKAMOTO

東京大学経済学部を卒業し、初の女性上級職として通産省に入省。通算局長を最後に退官し、89年に西友の顧問。常務を経て93年専務に。同年には経団連「女性の社会進出に関する部会」長にも就任。独自の消費者物価指数として「西友物価指数」を考案するなど、手腕を振るう。

「女性ゆえに嫌な思いをした経験はあまりないが、男性社会に迎合したつもりはない。でもまずは周囲と同じ体験を踏んだうえで新機軸を出そうと従来のやり方を踏襲した。その結果、仕事がいかにおもしろいものかわかったと同時に、ムダの多い時間の使い方に驚いた。それ以後仕事の効率化には意を用いた」



●資生堂 取締役 永嶋久子氏 (58歳)  
HISAKO NAGASHIMA

高校卒業後、福岡の資生堂販売会社に入社。1964年に資生堂本社へ。以後27年にわたって国際部門で活躍。90年に女性で2人目の役員になった。96年にはトップを代行・補佐する企業の「顔」として対外的な活動を行うとともに、企業の歴史や文化を社内外に伝える「語り部」としての役割を担う新設の役職「コーポレート・アンバサダー（企業大使）」に就任。

「男性社会の壁に対しては、周りに愚痴をこぼすのではなく、自分の意見をはっきりと相手に伝え、同時に相手の意見にもしっかりと耳を傾け、お互いを理解することが大切。そうした積み重ねが社内における女性の地位を向上させていくのだと思う」



●イトーヨーカ堂 取締役 水越さくえ氏 (55歳)  
SAKUE MIZUKOSHI

大学を卒業後、編集記者に。その傍らでヨーロッパを旅し、「改めて日本の文化を学びたくて」生活に密着した小売業を選んだ。入社後、社内誌やPR誌等、企業の出版活動、および環境問題をはじめ社会・文化活動の分野を担当してきた。取材を通してきた経済人、文化人などの人脈も豊富。93年取締役に就任。なお、95年には芝パーク出版常務取締役を兼務し、生活情報紙「Saita（笑いた）」の編集発行人に。

「女性が企業にとっていかに有効か、納得させることが大事。会社が何をしてくれるかではなく、会社にとって何が必要かを考えて働いてきた」



●サントリー 常務取締役 川口順子氏 (56歳)  
YORIKO KAWAGUCHI

東京大学教養学部を卒業し、通産省入省。国際企業課長、経済協力部長、在米大使館公使など国際畑を歩み、92年同省官房審議官。93年に退官しサントリー常務に就任。滞米経験は高校時代の留学を含めて5回あり、8年間になる。

「女性が生涯、仕事を続けるのは当然。仕事に支障にならないようにいかにうまく家庭をマネジメントしていくか。私が女性なのは事実だし、男性と違う目で見られる人がいても当然。でも私は私」



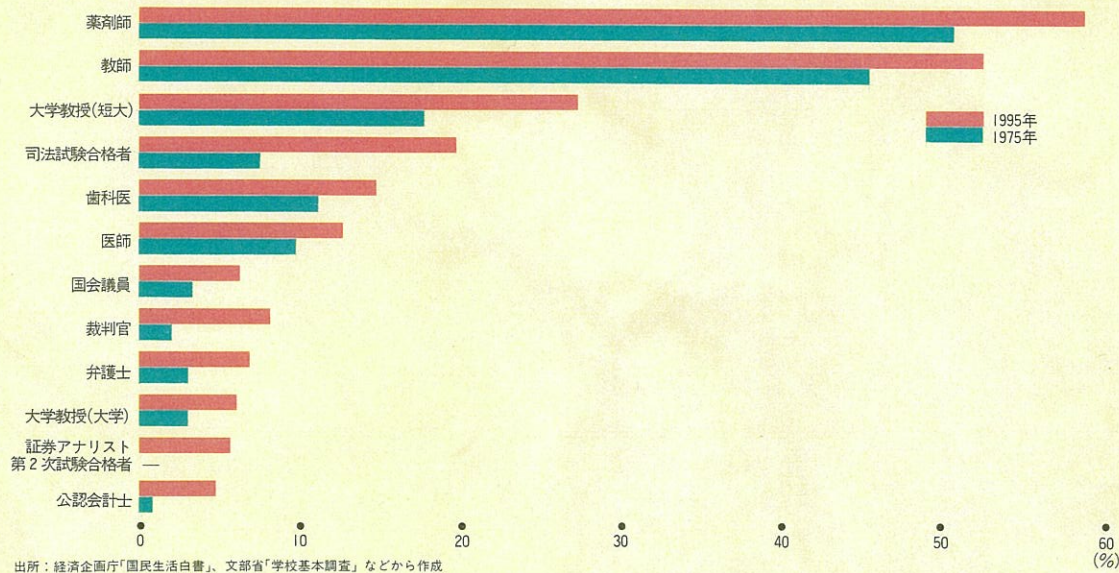
●セブン-イレブン・ジャパン 取締役 山口積恵氏 (53歳)  
TSUMIE YAMAGUCHI

1967年天理大学国際文化学部を卒業後、自動車部品メーカーを経て、「英語を活かせる仕事に」と73年当時社員12名のセブン-イレブン・ジャパンに入社。秘書として10数年、オーナー向けの講演会や懇親会、消費者の苦情を受け付けるなど、店舗展開に関するオペレーション本部をサポートする業務を担当。その後、部として独立するにあたり、総括マネージャーとなり、93年取締役に就任。

「スケジュール管理やファイリングだけを秘書で終わりにたくない、という思いがあって、会社の成長とともに発生する新しい仕事に対して私にやらせてください、と手を挙げた。経営者の『やらせてみる』という発想が本当にやる気のある人の力を出させるのだと思う」

「個」を活かすために専門的・技術的な職業に進出する女性が増えてきている

●専門的・技術的職業の女性比率の推移



アルバイトの主婦から秘書課長に  
オープンな管理職試験が可能性を広げてくれた

有隣堂 社長室秘書担当課長 池田洋子氏 (46歳)



1200種の  
雑誌の名前と  
発行日を記憶



いけだ・ようこ  
1951年生まれ。専門学校卒業後、書店勤務。退職後、独学で行政書士、社会保険労務士の国家資格を取得。83年、有隣堂にアルバイトを経て入社。人事部採用担当課長、数店の店長を経て、96年8月から社長室秘書担当課長。

池田氏が、自宅近くの有隣堂でアルバイトを始めたのは32歳のときだ。夫の通勤に便利との理由で、川崎市内に転居して間もなくのことだった。以前、小さな書店で6年間勤務した経験があり、それが役立っただろうと思ったからだ。書店にもノウハウがある。当時、池田氏は約1200種の雑誌の名前と発行日

を記憶していた。「書店は立地によってお客様と店との距離感が千差万別。いかにそれを早く見抜いて仕掛けをつくるか。それで売り上げが決まる」(池田氏)。間もなく正社員となった池田氏はQCサークル活動に取り組み、大きな成果を出した。店長は本社の会議などで、「成果を出した担当者に発表させます」と努めて池田氏を表彰に出した。「店長が出席づくりを考えてくれた。私は言われたことをやっただけ」と池田氏は話すが、これが同氏の転機となった。

入社4年目、本社の開発室に。担当は人材開発、QCサークル活動で、明らかに過去の実績が認められた結果だった。開発室在籍中に「監督職」の試験を受け、合格して副主任(係長級)に昇格。新規出店の店長代理を命じられた。ところが、本来なら店長代理は格上の

「管理職級のポジション。社内では、なぜ副主任で店長になれるのか」と異論が出た。池田氏は内心反発を感じたが、ここは実力を見せる以外に方法はない。そこで管理職試験を受けるべく、勉強強を始めた。同社の管理職への登用は、筆記試験と面接によるオープンな制度だ。試験を通らないかぎり、いくら仕事ができても管理職にはなれない。おまけに試験は年1回。「偉そうなことを言っている手前、上位で合格しないと格好がつかない。そう思っただけだった」。

努力の甲斐あって好成绩で合格。人事部採用担当課長に就任。その後、アトレ大井町店、たまプラーザ店、川崎BE店と店長を務め、96年8月、社長室秘書担当課長を命じられた。

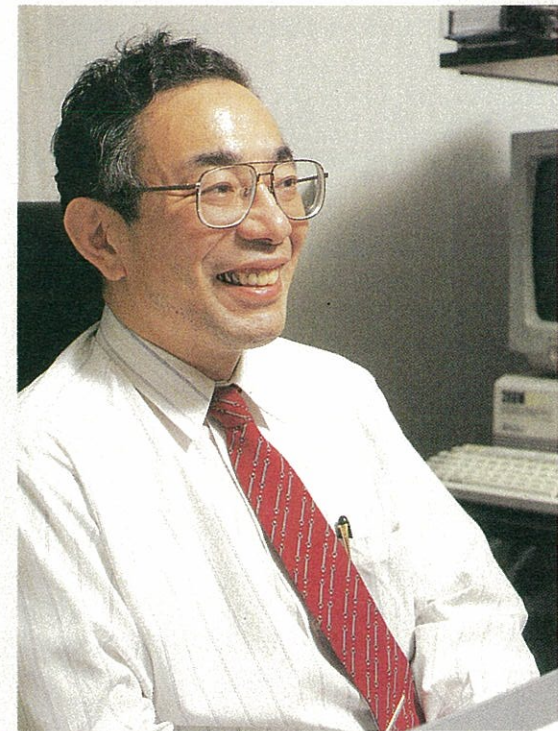
同社社長、篠崎孝子氏はかつて女性幹部社員の育成を目的に、社内には「女性社員能力開発委員会(通称エイブルレディーズ)を組織(すでに解散)したほど、女性の能力活用に熱心な経営者だ。池田氏は、「当社は新卒採用が中心で、恥ずかしい話だが、中途入社私は何か引け目のようなものを感じていた。それが

が管理職試験に合格したとき、やっと同じレベルに立ったという自信が持てた。オープンな試験制度は特に女性にとってありがたい」と話す。

管理職予備群には  
女性が多数

有隣堂は1909(明治42)年創業。書籍や文具、ステール製品、OA関連機器などの販売および出版・ギャラリー活動など、主に神奈川県を中心に地域に根づいた文化的事業を展開している。「地場産業で自宅から通えるといった理由もあって、女子学生に人気が高い」(人事部人事課長 高木明郎氏)。企業でもあり、女性社員の比率も高い。社員680人のうち女性は252人。女性管理職も3人おり、監督職(係長級)は全社265人のうち109人が女性だ。育児休業や短時間勤務などの制度も単に設けられているだけでなく、数多くの取得例があり、女性社員の能力活用に大きく貢献している。





# 有能な女性を雇うのは利益追求を考えれば当然のこと

上智大学教授  
国際関係研究所所員  
八代尚宏氏

### 日本女性の賃金は男性の6割 先進国中ワースト2

男女で就業機会に差があるのは日本だけではありませんが、日本が特に著しいのは明らかです。就業機会の違いを表す最もいい指標は賃金格差ですが、これを

国際比較すると、日本は女性の賃金が男性の6割で、過去20年間ほとんど変化していません。OECD諸国のなかでは長いこと最悪でしたが、韓国が加わって、下から2番目になりました。先進国では男性の7割ぐらいが平均で、北欧諸国では8割ぐらいになります。日本で男女の格差が大きい理由は、女

性差別というより日本の雇用慣行の影響が大きいと考えられます。たとえば米国のように、個人の責任で技術を身につけて、修士号や博士号を取って会社から高い給料をもらうという技能形成のやり方だと、男女間の教育訓練の差は比較的少なくなります。

このようにして生じる差別を、集団としての統計的な判断を個人に当てはめるという意味で「統計的差別」と呼びます。「けしからん」といってばうですが、これはこれで企業の合理的な行動から発生するもので、やめさせるのは難しいでしょう。

間の「統計的差別」は、ある意味で「学歴差別」よりも深刻です。学歴上の差別は、入社後の個人ごとの勤務状況に関する情報が蓄積されていくとともに、次第にその必要性は薄れていきます。しかし性別の差に基づく「統計的差別」は、女性の将来の結婚に関するものだけに、時間の経過で薄れることはありません。そうこうするうちに入社後10年も経過すれば、当初は仕事上の能力格差がなかった同期入社男女間に、企業内訓練や仕事経験の差からくる明確な能力差が生まれてしまいます。

このように仕事個人化していけば、男性でも女性でも子供を持った社員が自分の都合に合わせて子育てに時間を割いたり、育児を終えた女性社員が職場に復帰する再雇用の道も広がります。近年、日本でも能力主義とか、実力主義人事制度の導入が叫ばれていますが、能力主義がうまくいかないのは、能力を評価するシステムがうまく機能しないからです。その背景には仕事個人化されていないことがあります。

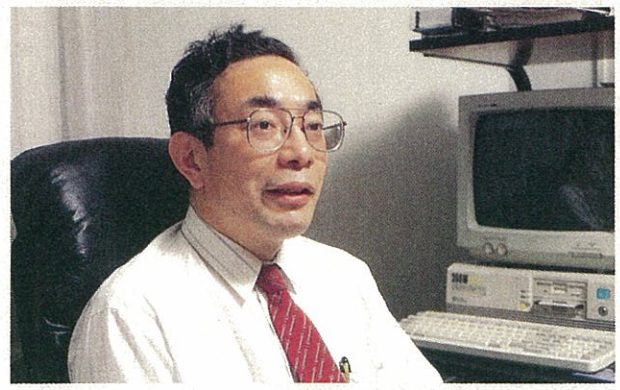
個人の職務を明確化し、その人の仕事は何なのか、責任範囲はどこまでなのかを明文化して、的確に評価できるように体制を構築することが、ホワイトカラーの生産性を上げ、それが間接的に男女の就業機会の均等化にもつながる。

目的が就業機会の形式的な均等化ではなく、企業内の働き方を効率化していきば自然とそれが機会均等化につながり、そういう発想が大事です。考えてみると、市場での競争にさらされていない規制産業ほど、女性の活用が進んでいない傾向があります。高い利潤を抱えていると、使いやすい男性だけでやろうとし、競争が激しくなると有能な女性を使つたほうが有利になる。JRも昔は男性社会だったのに、民営化後女性を積極的に活かすようになりました。ですから義務としてとか、社会的責任で女性を雇うというのは長続きしません。あくまで企業が利益追求のために有能な女性を雇うほうが、はるかに重要かつ正しいことです。いまは不況だからいいですが、ちよつと景気がよくなればあつて言う間に人手不足になることは明らかです。女性を雇うことは企業の利益に合うことを、もう一度じっくり考えてほしいと思います。

こうした議論をする、しばしば「差別を合理化している」と非難されるのですが、なぜ企業がそうするのか、客観的に分析しないと対策はとれません。ただやみくもに法律で規制しようとしても、必ずそのウラをかく人が出る。根本的な解決になりません。

雇用の流動化と並んで、男女の就業機会の格差をなくすもうひとつのポイントは「仕事の個人化」です。日本企業の労働は一般にきわめて集団的で個人の仕事の範囲が明確ではありません。どうしても他人と調整しつつ仕事を進めねばならず、頻りに会議が行われ、個人の都合で労働時間を調節するのが困難です。

日本企業では、有給休暇すらも同僚や先輩に気兼ねしつつ取らねばならないので、予定が立てられない事態が日常化しています。それに対して海外では仕事個人化されている傾向が強いので、自分の都合によって、あるときは長く働き、あるときは早く帰宅することができる。休暇も計画的に取れます。



やしろ・なおひろ

1946年生まれ。国際基督教大学教養学部、東京大学経済学部卒業後、70年、経済企画庁入庁。81年、米國メリランド大学経済学博士号取得。OECD（経済協力開発機構）主任エコノミストなどを務め、現職。雇用政策研究会、男女共同参画審議会、産業構造審議会など多数の審議会委員を務める。著書に「結婚の経済学」（二見書房）、「女性労働の経済分析」「日本の雇用慣行の経済学」（以上日本経済新聞社）、「高齢化社会の生活保障システム」（東京大学出版会）などがある。



均等法改正後の雇用管理について関心が集まる。

## 均等法の改正で、いま新しい就業体制に 関心が高まっている

男女雇用機会均等法の強化や労働基準法の女子保護規定撤廃などを主な内容とする、労働関連法の改正法案が5月20日の衆院本会議で可決された（一部を除き99年4月から施行される見通し）。この新たな労働関連法によって、今後の労働市場と人事戦略、とりわけ女性の働き方や雇用管理は大きく変わることが予想される。そこで今回の法改正を受けて去る5月29日に開催されたリクルートサークルセ（リクルートサークル事務局主催）の内容を参考にしながら、均等法改正のポイントと今後の女性の労働環境の変化を探ってみた。



# 「男女のコース別採用」「一般事務」がなくなる？

## そもそも実効性を問う 雇用環境ではなかった

そもそも現行の均等法は、85年に制定された当初からその実効性を疑問視されていた。なかでも最大の問題は、性差別規定が企業の努力義務にとどめられていることである。つまり、努力したが実際にはやらなかったとしても、法律違反にはあたらない。過去には就職活動中の女子学生が、「うちは均等法は採用していま

せん」と企業からいわれたという笑えない話もある。セミナーで「男女雇用機会均等法の改正と今後の雇用管理」をテーマに講演した江上節子氏（産能大学経営情報学部助教授、中央労働基準審議会委員、男女雇用機会均等問題研究会委員）がこう話す。

「均等法は、1979年に国連で採択された女子差別撤廃条約を受けて制定されたわけですが、日本は各国から大幅に遅れて85年ようやく条約を批准していま

す。そのため、批准に従って行うべき国内法の整備に時間的な余裕がなく、均等法も十分な議論が尽くされず、いくつかの不備を抱えたまま見切り発車してしまったのです。実際、企業が均等法を緊張感を持って受けとめていたのも、せいぜい施行1年目くらいまででした」

均等法が施行された86年当時といえば、円高不況によって企業の減量経営への志向が鮮明になった時期。ところが、その円高不況もほんのつかの間で景気は急回復

し、バブル崩壊まで実際には企業の女性採用が伸び続けたことから、「均等法の実効性を問うような雇用環境になかった」と江上氏は指摘する。

今回の法改正は、一転して超水河期といわれる近年の女子学生の就職難を背景に、改めて「法としての機能が不十分」との指摘が法学者や女性団体から上がり、95年秋から議論がスタートしている。現実の雇用環境の変化（悪化）によって、均等法にもようやく抜本的な見直しが迫

られたといえるだろう。

## 禁止規定と

## 調停の改善で

## 法の実効性を強化

では今回、均等法は具体的にどのような見直されたのか。まず最大のポイントは、先に述べた性差別の努力義務規定が禁止規定に改められたことだ。改正法案では、募集・採用・配置・昇進など雇用のすべての段階で女性差別を禁止。あわせて「女子のみ」募集や配置なども禁止とされ、違反した企業が行政の是正勧告に従わない場合は、労働大臣が企業名を公表する措置が盛り込まれた（ただし、今回の改正法案でも罰則は設けられていない）。また職場における性的な嫌がらせ、いわゆるセクシュアル・ハラスメントについても、新たに防止のための企業の義務規定が設けられた。ちなみにセクハラが法に明記されたのは今回が初めてのことである。

さらに改正法案で特筆すべきは、職場で禁止事項に該当する問題が生じた場合その解決方法としての調停のあり方が改善されたことである。これまでは各都道府県の婦人少年室に申請して調停を開くためには、女性と企業の双方の同意が必要だったが、今回の改正で女性または企業一方の申請で開けるようになった。「86年に均等法が施行されて以来、過去に調停が開かれたのはたったの1件。これでは調停制度も事実上、機能していなかったといわざるをえません。今回の改

## 保護規定の撤廃には 女性から懸念の声も

正では、調停そのものも、学識経験者からなる第三者機関に委ねることになっており、これまでよりは申請もしやすくなると思います」（江上氏）

## 女性から懸念の声も

このように実効性を配慮した今回の均等法改正については、多くの関係者が「一



産能大学経営情報学部 江上節子助教授

男女間格差が解消されるメリットがあることは認めます。しかし、そのことが結果として女性にも男性並みの働き方を求めるというのであれば、それはいささか方向性が違うのではないのでしょうか。男性並みにもっとバリバリ働きたいと思っっている一部の女性にとっては、確かに保護規定の撤廃は歓迎すべきことかもしれない。けれど私も含めて世の多くの女性には、現在の日本の女性の働き方は異常

が、事実上は野放しの状態に近い。実際時短が叫ばれつつも、昨年の総労働時間は1919時間で、前年比で10時間増えている（労働省調べ）。こうした状況で女子保護規定が撤廃されれば、女性も男性同様の野放しの長時間労働を強いられる可能性は十分に考えられる。女子保護規定撤廃には「原則賛成」の立場の江上氏もこう指摘する。「日本でも、男女共通の残業および深夜業の規制を、実態からつくっていくことが必要だと思います。たとえばドイツでは、法律以上に労使間の協約が強い効力を持つているのですが、それによると、時間外労働については賃金が通常の最低でも5割増し、休日には1.5倍が支払われることになっています。つまり、企業としてもそれだけ高い賃金を支払わないですむように、昼間に多くの人を雇うなど、残業や休日出勤をしない仕組みをつくって対応しているわけなんです」

だと感じているし、あくまで仕事と個人の生活を両立させたいと願っているわけですから。家庭責任の負担の平等などまだ環境が整っていないいま、保護規定が撤廃されることで、女性への負担がより大きくなる可能性もあります」

現行の保護規定では、女性の残業時間は年間150時間を超えてはならないとされている。一方男性については年間360時間を目安に労働省が指導している

「時間外労働は男子の目安とする年間360時間以内を規定し、将来は150時間を目標とする」ことを求めている。これを受けて現在、中央労働基準審議会で審議が進められており、7月をメドに中間報告がまとめられる予定となっている。

## 仕事とその対価を意識し 自分で働き方を選ぶ時代

男女共通の時間外労働の規制など一部に課題を残しながらも、均等法の改正と女子保護規定の撤廃は、ほぼ間違いなく

**今後の予定**

- ・97年1月の婦人少年問題審議会の答申(左記)を受けて、97年の通常国会に改正案提出予定
- ・大部分は99年4月に施行予定

**改正の方向**

- ・「募集・採用」「配置・昇進」の差別を禁止規定にする
- ・「女子のみ募集・配置」について女子の職域の固定化や男女の職務分離をもたらすものは女子差別とする
- ・法違反の事業主に対する社名公表制度
- ・ポジティブ・アクションやセクハラ防止の指針の提示
- ・妊娠中および出産後の保護措置
- ・時間外、休日、深夜業の女子保護規定の廃止

## 男女雇用機会均等法改正のポイント



## ユニオンや労働相談機関利用などで 自分の立場を守るべき

横浜女性フォーラム相談グループ相談担当  
景山ゆみ子氏

相談に来られる方のなかにも、仕事を自分の生き甲斐としてと考える女性もいる一方で、やはり経済的な理由から生活のために働いている女性が圧倒的に多いわけです。そういう女性たちにとっては、均等法といっても正直なところピンとこないというのが現状だと思っています。

それだけに、彼女たちがもっと法的なことを知っていれば、ずいぶんと対処の仕方も違ってくると思われれることも多いわけです。たとえばいきなり退職勧告を出された場合でも、はいそうですかとすぐに辞めるのではなく、せめて解雇予告手当だけはもらうようにする。パートタイムで働いていても、何

度も契約が更新されていけば、常雇いと同じ扱いになるのです。現実問題として、職場で何かトラブルがあった場合に、その解決策として最も実効力のある方法のひとつは、組合を活用することだと思っています。ですから相談に来られた方には、必要に応じて個人でも入れるユニオンを紹介することもあります。セクハラの問題にしろ、個人で解決するのは相当にきついことです。

パートタイムで働いている人たちも、これからは法的な知識を身につけたり、労働相談機関やユニオンを利用することで自分の立場を守っていく必要があると思いますね。

99年4月から施行される。そこでこの2つの法改正にもなると、女性の労働環境はどう変わっていくのか。まずは働く女性の意識について、江上氏はこう述べる。「少し厳しい言い方をすれば、雇用環境が比較的よくなったこの10年間で、いわゆる女子の一般職の賃金を実際の仕事の内容以上に上がったことは否めません。いまはまだ、そういう既得権に女性が甘えているところもあると思いますが、今後

は仕事と対価について、もっと冷静に意識しなければならなくなってくるのではないのでしょうか。また、残業はしたくない、それなら限定した仕事にしか就けないという現実も、男女に関係なく厳然としてあるわけです。たとえば女性の就業率が、男性の育児負担が進んでいる北欧諸国でも、女性の就業形態は圧倒的にパートタイムが多いんですね。自分の人生のウェイトをどこに置くのか。それによって女性個々が、働き方を選ぶように意識を変化させていかざるをえないと思います」

### 女性雇用管理の鍵を握る ポジティブ・アクション

仕事と家庭を両立させるにしろ、キャリア一筋に生きるにしろ、これからの女性には自分で働き方を選ぶようになり、同時に高い専門性を身につけて、自分の能力をより積極的にアピールしていくことになる。均等法の改正や女子保護規定の撤廃によって、いずれにせよ働く女性にこれまでとは違う意識が生まれてくることは間違いない。そこで次に問われてくるのは、そういう新たな意識に目覚めた女性をどう活用していくかという企業側の姿勢である。

「今回の改正案には、男女の雇用均等をより積極的に図るための方策として、ポジティブ・アクションが盛り込まれています。これは、従来男性に比べて不利な立場に置かれていた女性に対し、ある意味での積極的な優遇措置を講じるというものです。具体的には、管理職や専門職において女性の比率を高めることなどが考えられますが、いずれにせよこのポジティブ・アクションが、今後の女性の雇用管理では不可欠なものとなってくると思います」(江上氏)

### セクハラ相談が急増している 幹旋後もほとんどが退職

今回の均等法の改正案には、セクハラに対する企業の努力規定が新たに盛り込まれた。セクハラが企業の責任を問う問題として、法的に認められたのは画期的なことだが、禁止規定ではなく調停の対象ともならないことから、その実効性を危ぶむ声もある。

東京都労働経済局の調べによれば、平成7年度に都の労政事務所を持ち込まれたセクハラ相談件数は383件で、前年度より106件(38・3%)増加した。このうち女性からの相談件数は250件(前年度比65・3%増)だった。渋谷区労政事務所労働相談担当係長の加藤日出男氏によれば、

「労政事務所では、セクハラについても相談があれば調査・幹旋を行っています。ただセクハラは、他の不当解雇や賃金不払いなどに比べて取り扱いが難しい。というのも具体的な証拠に欠けることが多い。企業側も幹旋を受けて初めて気づくケースが少なくないからです」

また、幹旋の結果は謝罪および慰謝料の支払いとなるが、「ほとんどのケースで、セクハラを受けた本人が退職せざるをえない状況」にあるという。セクハラについては、本人のダメージがそれだけ大きいということだろう。

マスコミ報道によれば、企業側は今回の法改正をほぼ一様に歓迎しており、たとえば総合商社では、深夜勤務が必要なダイレクト部門などに早くも女性社員を配置する動きが広まりつつあるという。しかしそうした女性の活用も、本当の意味での男女平等の意識が男性側になければ、単に女性を酷使する結果ともなりかねない。

「今回の均等法の改正も、相変わらず女性の立場からだけ議論された片面性は否めず、決して問題がないとはいえません。また現在審議中の労働基準法にしても、女子保護規定撤廃の条件として、現行3

条の『均等待遇の原則』に明記されていない性別の文言を入れるべきだし、同4条の『男女同一労働同一賃金』は『男女同一価値労働同一賃金』と改めるべきだと考えています。たとえば、事務職でも密度の高い仕事をこなしているキャリアのある女性であれば、男子の若年総合職と労働の価値は変わらないか、もしくは上回るわけですから、同じ仕事ではないという理由で賃金に格差があるのはおかしいですね。いずれにせよ今後、法改正を受けて企業が女性をどのように活用していくかを注意深く見守っていきたくと思っています」(江上氏)

### 男性の意識変革なしには 解決できない問題も

また、「制度だけでは解決できない、目に見えない差別もなくていくべき」と、

景山氏がこう指摘する。「たとえば相談のなかには、女性だからといって会議に出席できなかったり、出産後に復帰したらいきなり出向を命じられたというケースがあります。あるいは最も多い人間関係の悩みでも、部下が男性か女性かによって上司の接し方が違うという相談も目立ちます。つまりこうした問題が起きているのは、これまで職場で真のパートナーとして女性に接してきた経験が男性に不足しているからで、そういう男性の意識が変わらないことには、制度だけではなかなか解決できないものな

「た」といって相談のなかには、女性だから出産後に復帰したらいきなり出向を命じられたというケースがあります。あるいは最も多い人間関係の悩みでも、部下が男性か女性かによって上司の接し方が違うという相談も目立ちます。つまりこうした問題が起きているのは、これまで職場で真のパートナーとして女性に接してきた経験が男性に不足しているからで、そういう男性の意識が変わらないことには、制度だけではなかなか解決できないものな

「た」といって相談のなかには、女性だから出産後に復帰したらいきなり出向を命じられたというケースがあります。あるいは最も多い人間関係の悩みでも、部下が男性か女性かによって上司の接し方が違うという相談も目立ちます。つまりこうした問題が起きているのは、これまで職場で真のパートナーとして女性に接してきた経験が男性に不足しているからで、そういう男性の意識が変わらないことには、制度だけではなかなか解決できないものな

人間関係キーワード 女性をとりまく環境	
大正 1920	● 婦人参政権運動 ● 普通選挙制度
1930 昭和	● 未婚女性の勤労動員
1940	● 文化系学生の徴兵猶予を廃止 ● 中等学校以上の男女学徒勤労動員 ● 婦人参政権・労働組合法施行 ● 教育基本法(男女共学) ● 労働基準法・職業安定法
1950	● 民法改正公布・男女平等うたう ● 売春防止法 ● キャリアガール
1960	● 核家族 ● OL
1970	● ヒッピー ● ウーマンリブ ● 翔んでる女 ● 結婚しない女 ● オジン、オバン ● 女子定年制差別に違憲判決
1980	● 『とらばゆ』創刊(80) ● 働く主婦全体の50.3%に達し、専業主婦数超える ● 男女雇用機会均等法施行(86) ● 平均寿命が男女共世界一。女性は80歳を超える
平成	● オヤジギャル ● バツイチ ● 日本初のセクシュアルハラスメント裁判提訴 ● 日本初の女性党首誕生 ● 家事代行業が出現
1990	● 結婚しないかもしれない症候群 ● お立ち台ギャル ● ガテンな女 ● コギャル ● 主婦雇用増加 ● 合計出生率1.57人に 女子大生就職難(92) ● 育児休業制度施行(92) ● 元従軍慰安婦問題 ● 介護休業制度義務化に向け審議開始 ● 男女雇用機会均等法の指針見直し ● 女子学生就職としゃぶり状況(就職率63.7%)



新しい制服は私たちが選びました。36通りにも着られます。  
「企業」の制服の歴史は長いです。シャツ、ベストは定番。スカート、ブラウスは定番。自由なデザインは、企業に合った生活を送るためのデザイン。自由なデザインは、企業に合った生活を送るためのデザイン。自由なデザインは、企業に合った生活を送るためのデザイン。

①74年 リクルートブック・躍進する首都圏の産業  
この時代は銀行、生命保険会社など事務職募集が多く、「制服」のデザインの魅力をアピールした広告が作られた。

# 「職場の花」から「企業を支援する人」へ

### 男女同一待遇を推進

「男女同一賃金」を推進する企業は、業績も伸びています。女性の活躍は、企業の成長に不可欠です。

### ①80 たらば一ゆ

均等法施行前、「男女同一賃金」が堂々とキャッチコピーになる時代だった。

### 貿易実務のスペシャリストを目指して。

1970年の創業以来、26年の実績を誇る。貿易実務専門サービス会社。無料貿易実務講座であなたをバックアップします。

### ①96 たらば一ゆ

貿易実務のスペシャリストをめざしている人のために、バックアップする企業の求人広告。成長意欲の高い女性を採用するためのアイデアが見られる。

### おじさんは困っている。

パソコンが得意なおじさん。仕事でも活躍しています。女性もパソコンを学ぶことで、新しい世界を開けます。

### ①97 たらば一ゆ

ビジネス社会で困っている、パソコンに弱い中高年ビジネスマンを助けてあげようという優しいユーザーサポートスタッフやインストラクターが求められるように。

### Human Link

ヒューマンリンクの法則。成長意欲の高い女性を採用するためのアイデアが見られる。

### ①97 たらば一ゆ

人材の育成活用を専門会社だから、キャリアを活かしながら自分自身も成長できることをアピール。

### 私が総合職として働くことに、心に残っている言葉。

「ちゃんと仕事したい」「君が本気になってくれば、私も本気になれる」「君が本気になってくれば、私も本気になれる」

### ①91 4年制女子学生のための会社研究

大企業を中心に、「総合職」「一般職」を分類して新卒採用を行うようになった。意欲的な女性が総合職を選択し、社会へ出ていった。

### ①86 たらば一ゆ

ついに、均等法が施行され、企業サイドも女性活用に真剣に取り組む。女性の「棲息地」が広がり、職域も拡大した。

### と強くなった。

資格をとった。女性の能力を期待する広告が増え始め、資格ブームを起こした。

### ①89 たらば一ゆ

女性に能力を期待する広告が増え始め、資格ブームを起こした。

### ①93 ガテン

男女共に個人力が磨かれ、個性が活かされる時代に。職域を広げ、活躍の場を得ようたくましく育ってきた新しい女性像。

### 国際会議コーディネーター

国際会議の企画・運営・進行を専門とする。女性の強みを生かせる仕事。

### ①96 たらば一ゆ

時代を動かす重要な会議をコーディネートする人を募集。その役割に意義を感じる人が求められる。

### デザイン衣料のデザイナー募集

エスニックテイストのファッションを創り出す仕事。アジア各地に出張し、現地の人々とともに製品を創造してゆけそう。

### ①96 たらば一ゆ

エスニックテイストのファッションを創り出す仕事。アジア各地に出張し、現地の人々とともに製品を創造してゆけそう。

### ①96 たらば一ゆ

エスニックテイストのファッションを創り出す仕事。アジア各地に出張し、現地の人々とともに製品を創造してゆけそう。

## 「能力重視」の登用が女性の求人に見えてくる

均等法が試行された1986年を軸に前後約10年を見ると、女性に対する求人内容の変化が著しいことがわかる。

男女差別が普通だった時代から、女性も「職場の花」とイメージによって盛り立てられる時代への変化。しかしこの時代は、仕事の身中よりも「制服」のデザインに関心が向けられるという表面的な点は否定できず、事実、28歳を過ぎると

転職は難しく、大卒女子もすぐ結婚年齢に達するということで、求人が少なかった。均等法施行から11年たったいま、実態はともかく広告上男女の平等は当たり前となり、資格取得者や経験・知識を身につける女性が増えてくる。

弊社リクルーティングアド推進グループHUMAN・AD編集長の渡邊嘉子は語る。「さらに、企業を支え、強くなるために、支援しよう、力を提供しよう」という度量と器の大きな女性が育ってきています。企業は、こういった素養の高い女性を求めない手はないと思います。

バブル崩壊後の不況を経て、男性も自立し、自分の強みを持たなければ生き残れないといわれる時代に入った。女性も、バブルに支えられた、仕事内容以上、能力以上の社会進出がもう一度見直されるのは必然。

「能力を持った女性を重視し、活用する」「能力重視登用」を考える時代になったといえるでしょう。「能力重視登用」を

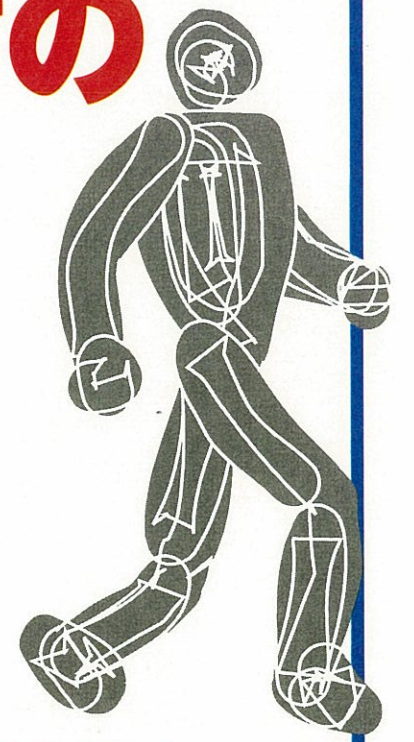
「浮かび上がってくる。こういう女性たちに期待し、自らをさらけ出し、機会を与えた企業がいくつかの新しいパートナーシップを生み出している。

求人広告の変化の背景には、「お金」地位「安定」を求める女性から「成長」「変革」「創造」を求めて自らの能力を提供し、高める女性へと変わりつつある姿が





# 21世紀はどうなる? あなたの働き方の 『参考書』、 発刊します。



年齢や性別で職場や仕事が決まる時代が終わろうとしています。人材サービスを総合的に展開しているリクルートグループが、日本の景気を予測し、近未来の労働市場を占ってみました。

**経営者はもちろん、  
これからの日本経済を支える  
ビジネスマン・OL・学生の方にも、  
ぜひ読んでいただきたい一冊です。**

**リクルート版労働白書**  
**WORKS REPORT '97**

●年齢・性別は問わない「モザイク型社会」がやって来る  
●景気を予測し、労働市場を把握する「R指標」の公開

人事担当者や研究者はもちろんすべての  
ビジネスマン、学生にも読んで欲しい  
リクルートが創った初めての民間版労働白書

この一冊で日本の雇用がわかる

- 1. 働き方が多様化する!**  
個人の能力や価値観で働き方が選べる『モザイク型社会』とは?
- 2. 初公開! 『R指標』**  
景気を予測し、労働市場の実体を把握する新指標とは?
- 3. リクルートグループ各種データ満載!**  
「求人広告市場調査」の結果を中心に全68項目の人材関連データ集

## リクルート版労働白書 WORKS REPORT '97

好評発売中  
定価 本体1200円(税別)  
発行 メディアファクトリー  
0120-169-005

リクルートリサーチ編

## 今月の人事 Topics



リクルートサークル事務局  
中小企業診断士  
社会保険労務士  
**西山徹也**

就職協定廃止元年の今年、新卒採用活動は予定どおりでしょうか?  
各社の採用意欲の回復には目を見張ります。  
中途採用も増加していますが、既存のマクロデータには  
なかなか反映されません。そんななか、リクルート版労働白書  
「WORKS REPORT」に取り上げた「R指数」は労働市場の現状を  
より正確に捉え、皆様の実感値とも近いのではないのでしょうか?  
ぜひ一読ください。

お問い合わせ先  
**0120-74-5858**  
(月・水・金13:00~17:00開設)  
お問い合わせは会員企業に限らせていただきます

### 退職期間満了にともなう「退職」

同じようなご質問が複数ありました。ポイント以下の3点です。

### 就業規則に どのように定めているか

退職については就業規則に定めるべき絶対的記載事項のひとつです。なお、退職・解雇は任意的記載事項(決まりがあれば記載しなければならない)です。労働条件の最下限を定める労働基準法などでは、労災(通勤災害を除く)や産休育休などの法定休業・休職は認めなければならず、解雇はもちろん退職の取り扱いが制限される場合があります。しかし、これら以外の「私傷病」などによる休職を当然には認める義務はなく、各社が定める就業規則が判断の基準となるのです。

### 退職と解雇は違う

退職期間満了は「退職」か「解雇」か? 通常、就業規則では「退職」と規定されていると思います。この場合の「退職」は個別の合意は不要であり、定められた要件を満たせば自動的に労働契約が終了することになります。

### 通知(あるいは予告)の必要性

退職の場合には解雇と異なり、労働契約の終了を予告するなどの義務はありません。しかし実務的には、終了にともなう社会保険の諸手続きもあるので、事前に確認・通知をする必要があります。傷病により労務に服することが困難な場合、本来は雇用保険の給付も受けられませんから、

継続療養や健康保険の任意継続などの手続きも考慮したいものです。

また「行方知れず」などによる休職の場合、解雇も可能ですが、なんらかの理由で休職扱いとしていた場合、やはり一定期間経過後は「懲戒解雇」とすべきでしょう。「普通解雇」や「退職」とした場合、思わぬトラブル(各種助成金の支給停止など)も予想されるからです。

### 残業代を固定額とすることは可能か?

### みなし労働時間制を採用している場合

事業場外労働や裁量労働制によって所定労働時間が正當にみなされている場合(労使協定・就業規則等の定めが必要)には、労働時間があらかじめ決まっているので実働時間の算定は無用不能です。したがって、みなされた時間相当分に対する賃金は固定額になるのが当然です。

### 実働時間に対する計算上の対価が固定額を超える場合

みなし労働時間制が採用されていない場合(会社が一方的に「みなし」している場合を含む)には、超えた分の残業代が支払われなければ違法です。たとえ固定額を、実働時間の対価を超えない月に支払っている場合も同様です。

### 営業手当を支給すれば 残業代は払わなくてもよいか?

これも事業場外労働によるみなし労働時間制が採用されているかどうかにより

ます。さらに、営業手当の額がみなされた労働時間に対して合理的なものであるかどうかも総合勘案されなければなりません。なお、残業代の割増賃金の算定基礎となる賃金から除かれるのは労働基準法施工規則第21条で限定列挙されている表の6つだけです。したがって少なくとも就業規則等において営業手当が割増賃金を含んだものである、と規定しておいた方がよいでしょう。さもなければ、営業手当も算定基礎とされる可能性があります。

家族手当	名称に関らず扶養家族数又はこれを基礎とする家族手当を算出根拠とする手当は家族手当とみなすが、独身者に支払われるものや、扶養家族数に関係なく一律に支給される手当は除く
通勤手当	実際の通勤距離・実費などに関らず、一律固定で支給される額を除く
別居手当	単身赴任手当などが典型例
子女教育手当	国内外をとわず子女の教育を目的とする
臨時に支払われた賃金	慶弔見舞金などが典型例
1箇月を超える期間ごとに支払われる賃金	賞与などが典型例

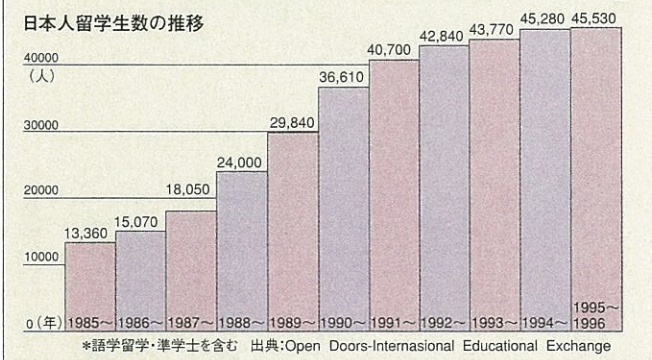


おさえておきたい 人事・雇用に関する 7つのデータ

このコーナーは、人事・マネジメントに関しての ニュースをお届けする「リクルートHRニュース」(毎月中旬発行) などから、7つのデータをピックアップします。

留学目的は「日本の大学には期待できない充実した勉強 強い仕事内容や適性へのこだわり」

日本人留学生の就職意識と就職活動に関する調査。リクルートサ... 97年5月 A4判14頁... アメリカの大学に留学する日本人の数は年々増加し、1986~87年時点では1万5070人だったのが95~96年では4万5530人と、この10年間で3倍以上となった。ただし、この2年間(94~95年、95~96年)は横ばい状態となっている。

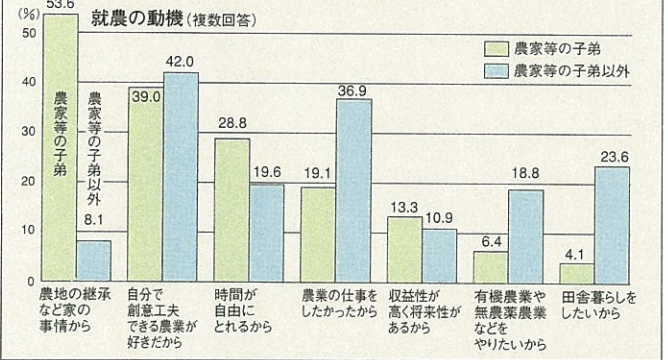


\*語学留学・準学士を含む 出典:Open Doors-International Educational Exchange

97年度・夏季ボーナス支給額は48万2000円と、2・0%の伸びを予測 4年連続の増加で、増加率が2%台となるのは5年ぶり

Table with 4 columns: 年度 (1995, 1996, 97 (予測)), 一人当たり支給額 (円), 前年度比 (%), 平均支給月数 (月), 支給総額 (億円), 前年度比 (%)

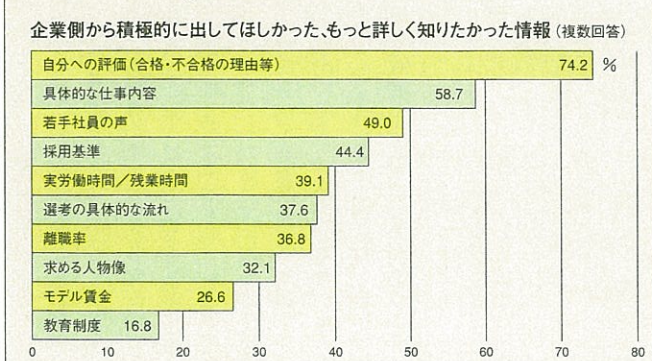
サラリーマンからの転身者が4万6200人 農業や農村へのあこがれが就農動機の上位を占める



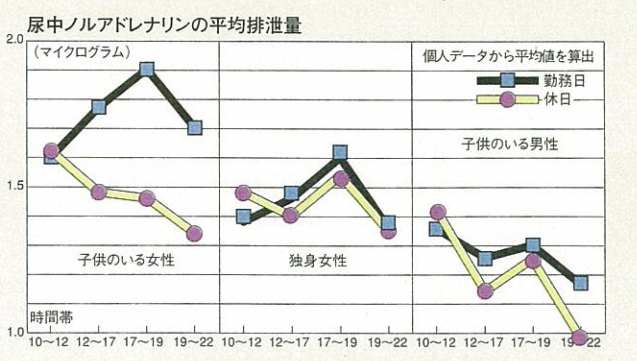
卒業直前の3月で大卒・短大卒6万7000人が就職未定 内定率は「厳冬期」だった前年を若干上回る程度

Table showing graduation status by school type (University, Short-term University, etc.) and gender, including employment rates and internal rates.

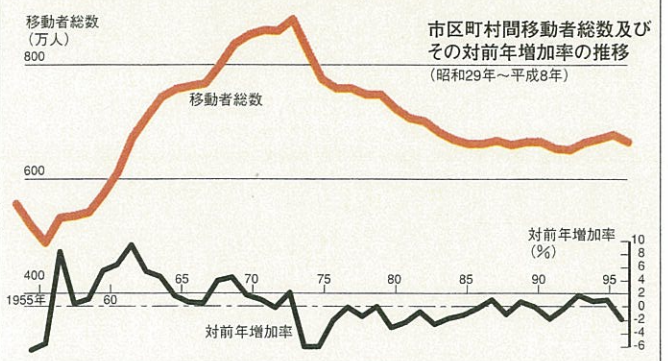
就職活動を通じて企業イメージ悪化 3人に2人が選考の粗さ指摘 詳しく知りたかった情報は「自分への評価」がトップ



息が抜けない子供を持つ働く女性 ホルモン分泌や心拍数、勤務日は帰宅後も高く



国内の総移動者数は4年ぶりに減少 首都圏では3年ぶりに2万人弱の「転入超過」となる



文・写真 S. Emma Crockford  
(ライター・コンサルタント)

# 日本企業は、米国で育てた留学生の力を活かさない？

## キャリアダウン留学

先日、スタンフォード大学で修士号を取って日本へ帰国した女性から手紙がきた。この女性は日本の名門私立大学を出てから約5年間日本企業で働き、その後キャリアアップ留学をめざして、ある奨学金を受けてスタンフォード大学大学院に留学していた。しかし彼女はその手紙の文中では、自分は結果的にキャリアダウン留学をした、と書いていた。スタンフォードの修士号を持って帰っても、日本ではそれを踏み台によりよい仕事に恵まれないどころか、年をとった分だけ不利になり、また米国の一流大学の修士などは煙たがられるだけ、と悪条件のうえないことを痛感したようだ。すでに日本での立派な職歴もあり、奨学金を受けて米国の一流大学で頑張り、見聞も広まった国際人となって帰った女性を活かせる職場がないというのは、なんとという残念なことか。

## 企業留学生の計画

ある日本企業からカリフォルニア大学バークレー校のビジネス・スクールへ企業留学をし、MBA(経営学修士)を取ったが、その後、本社へ帰らずにそのままベイエリアでインターネット関連の社内ベンチャーを提案、新規事業オフィスを構えてそのまま居残ることに成功した日本のサラリーマンがいる。彼は難しい社内留学制度の競争を経て留学したのだが、彼が留学先としてカリフォルニア大学バークレー校を選んだ理由がおもしろい。「だいたいベイエリアに企業留学する人はスタンフォードかバークレーを狙うんです。僕があえてバークレーにしたのは、スタンフォードより授業料がずっと安かったからです。」でも企業留学では授業料は会社で負担してくれるんじゃない？」

彼女は1年間の留学のあと、なんとスタンフォード大学で知り合った仲間と現地でいま流行のインターネットがらみのスタートアップ・ベンチャーに参画、それを機に退職した。彼女は日本の一流国立大学卒業後、一流企業に就職、女性だがかなりの頑張り屋で、社内でもその実績が認められ、入社10年後に海外研修生として選ばれ、留学した優秀な女性だ。彼女は留学していた1年のあいだに、世界中からスタンフォードに来ていろいろな人と知り合い、見聞を広め、大変有意義な時を過ごした。そしてこのあいだに自分のいままでしてきた仕事、今後するであろう仕事、また自分の所属していた会社について冷静に考える機会を持てたようだ。見聞が広まり「賢く」なっ

## 借金を返してでも

「そうじゃなくて、卒業後、会社に戻りたくなくなったときに留学費用を返せと言われても、バークレーで2年間使うお金のほうがスタンフォードよりずっと安い。これなら何とか返せると思ってたんです」と彼はすでに留学をする前から、会社を辞める可能性を考えて留学先を選んだのだ。現在は、運よく本社に戻されずにベイエリアにいるが、もし本社より帰国命令が出たらどうするか、と聞いたらそのときには自分で投

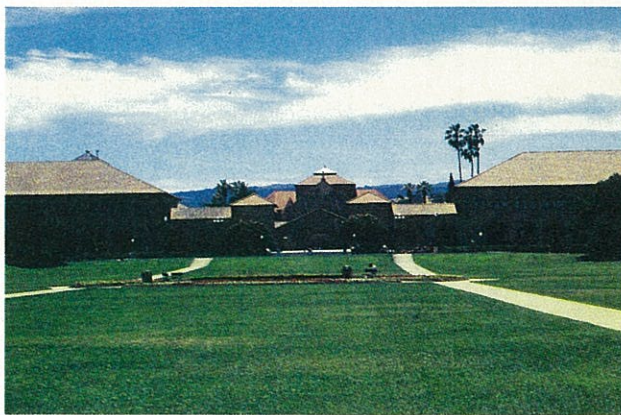
ば、家を買えと言われる。「これって社員がますます会社から辞められなくなるための鎖なんですよ。そしてそのような鎖でつながれている社員にかぎって優先的に海外へ送る傾向がある。逃げる可能性が少ないからだ。」また前述の企業派遣でスタンフォード大学に研究に来た女性の前職では、もし留学後5年以内に退職したならば、留学経費を会社に返済する義務があるということだ。1年海外留学させたら5年も縛るとは、まさに「逃げるな」戦略としかとれない。



日本町にある近鉄センター内休憩所



サンフランシスコの日本町



スタンフォード大学の正門



カリフォルニア大学バークレー校のシンボル時計



エマ・クロックフォード スタンフォード大学で修士号取得後、オックスフォード大学大学院で経営学を専攻。その後、東京、ニューヨーク、ロサンゼルスで投資銀行業務を歴任し、後に東京の米国大使館でアート・エンターテインメント・サービス産業担当の商務官として勤務した。現在はサンフランシスコ・ベイエリアシリコンバレーでマネジメントコンサルティングをするかたわら、ライターとして日米の雑誌にエッセイなどを寄稿している。

たらもう結論は見えていた。「見聞を広めさせてもらった自分が帰って、組織を変えていくことも考えた。でも、もうそれは(留学する前に)10年間さんざん戦った末に、変わらないということを知りすぎるくらい知ったんです」

自分を信用してくれていた上司、またお世話になった会社を辞めて新しい人生に賭けることは自分なりにかなり悩んだそうだが、やはり一度だけの人生、自分の納得するものとしたという結論に達したようだ。

彼女は、1年間で会社がスタンフォード大学に研修させるために使った莫大な経費を毎月少しずつ元の職場へ返済しているようだ(ちなみにスタンフォード大では、1年3学期のみで授業料だけで2万1000ドル以上、もし夏期講習などを入れるとさらに上増。生活費もこのあたりは安くはない。結局1年間で400万〜500万円は軽くかかる)。現在は、スタートアップ・ベンチャーで働いているため株式オプションなどはあるものの、会社が成功するまで、給料は至って低く労働時間は長い。これはシリコンバレーのスタートアップ・ベンチャーの特有のシステムだ。そのうえ前職に対する借金の返済もある。先ごろはつい過労でダウンしたと書いていた。しかしこのようなハードな生活でも、日本の元の生活に戻らなかったことにまったく後悔はしていない、そうである。

## 成功した研修生

サンフランシスコの北方約40マイル、マリリン・カウンティに、映画監督のジョージ・ルーカスが莫大なお金をかけてつくった広大なスカイウォーカー・ランチというポスト・プロダクションの施設がある。ぶどう畑あり、湖あり、そしてルーカスが南米から連れてきたとい

## サラリーマンは現代の奴隷か

いったい何がそんなに日本のサラリーマン社会を嫌わせるのか? 大手テクノロジー企業で当地駐在5年目のあるエリートサラリーマンが、日本のサラリーマンは「現代の奴隷だ」と言った。いったん会社に就職すると、独身であれば早く結婚しろと周りに勧められる。結婚すれば、そろそろ子供を持って勧められる。子供ができれば、

米国は機会の国であるといわれている。やる気のある者には本当にありとあらゆる機会が与えられているし、Work Hard, Become Richといった米国でよく使われる合言葉どおり、一生懸命働いた者へのリワードも高い。「現代の奴隷」もいったん自由の身を味わつたら、もう二度とがんじがらめに縛られている元の生活には帰りたくない、というのわからないでもない。

日本からこれ以上優秀な人材を海外へ流出させないよう、日本の会社も「逃げるな」戦略で人を使うより、優秀な人材が職場に魅力を感じて自発的に残りたいと思うような組織であってほしい。また組織にとつて都合のいい社員を置くという考えではなく、一個の個人としていかにその人の持っているものを活かせる組織であるか、という人材の活かし方、組織の在り方などを再検討する時期にきていると思う。また個としてのバイタリティーが、社会をより大きなものへ発展させるといった考えにそろそろ変わってほしいと思う。



撮影/岩淵一

## 大学と企業との 新しいインターフェイス、 インターンシップ

企業実習プログラム導入から17年たった

産能大学経営情報学部経営情報学科助教

YOSHIKAZU WATANABE

### 渡邊 慶和

少ないけれど、よく行われてきた。複雑である社会の問題に、そう簡単に最適な答えなど見つかるはずもない。しかし、一つの試みが、恋愛の雰囲気や学生と密に接するということにはかならない。一定の期間付きで、学生と企業が仮の交際を始める。この期間内、お互いのよい面も悪い面もわかるし、将来の姿をイメージすることができるといって、別れたら、なんらその責任を追及されることもない。

### 学生と企業の インターアクション(相互作用)

一定の期間内で学生を職場に入れる試みは、すでにアメリカではインターンシップとして定着している。学生は、将来の就職活動の際に、その経験を履歴書に記載することで、自分を有利に売り込むことができる。日本では、工学系の大学で工場実習というかたちで行われてきた。しかし、対象は製造業中心で、主として機械系の学生が制御方式についての実地経験を積むということにすぎない。他方、工場ではなくオフィスを対象とした情報の流れ、処理加工、あるいは販売のような対人スキルを要するサービスなどに焦点を当てた実習が行われることは少なかった。

後者の内容の実習は企業実習と呼ばれ、産能大学が1979年の創立時に企業実習科目を設けたのをはじめ、いくつかの大学がこのタイプの実習を行うようになった。産能大学の企業実習は、2年次生を対象とした選択科目で、夏季休暇中の2週間、企業に出向いて実習を行うというもの。開設当時は、入学定員も200名という規模で、企業実習は必修科目として2年次生全員を対象としていた。

しかし、91年には入学定員も500名以上となり、全員に実習を課することは、受け入れ先の企業確保と内容の質を維持することの両面から実行不可能と考えられた。そのため必修科目から選択科目への変更で、意欲の高い学生に集中的に実習を行わせるようになった。さらに、

日本の大学が、社会全体のなかで果たしている役割とはなんだろうか。学生に一定の技術・知識を身につけて、理解力を高めて社会で活躍できる人材を育成することがその一般的な目標のひとつといえるだろう。そのために必要な期間を、大学は4年と想定している。しかし、近年、その年数が縮まろうとしている。残念ながら、うまい教育方法が見つかったのではない。最大の理由は、就職活動にある。学生は、4年次になると、学生生活最後の仕上げともいえるべき卒業研究に取り掛かるが、学生たちは就職戦線へと身を投じていくのである。

これまで、就職協定は、大学と企業とのインターフェイスについての明確な規定だった。つまり、学生が企業を訪問するのは7月1日からで、面接などの採用選考は8月1日からとなっていた。しかし、今年からはその協定は全面的に廃止された。それともない、企業は大きく次の3つのグループに分けられた。まずは、3月にはセミナーを開催して、早めに学生を押さえておきたい企業群。2つめには、従来どおりの7月解禁の企業群。3つめはその中間型ともいえるべきいつでもどこでも企業群。

### 近ごろのリクルート活動

しかし、リクルートの方法は、従来と変わらない。学生は、せせと100前後の企業に資料請求をし、企業からの連絡を待つというスタイルがほとんどである。学生の就職戦線の状態を表すのに、売り手市場だとか買い手市場だとかいわれる。その需要量は、その年ごとに、大きく変わることがないが、一定の経済状況の変化とある程度の対応は見せている。

したがって、企業の人事担当者は、売り手市場の場合には、いかに少ない資源(学生)を確実に獲得するか、あるいは、買い手市場の場合には、殺到する大勢の学生のなかからいかに効率よく必要な資源を手に入れるかに奔走することになる。旧来、企業は大学の推薦を受けて学生を確保するというインターフェイスを重視していた。私の所属する大

本年度には、単位数も従来の2単位から4単位へと倍増し、事前事後の授業回数も増やしてより充実した科目をめぐらしている。

### 学生の反応と変化

自分の興味を持った仕事を体験できた場合、実習後の大学の授業や卒業研究などへの打ち込み方が変わる。

ある学生は、機械製造販売会社の研究部門で3G(3次元グラフィックス)設計支援ソフトの開発プロジェクトに参画し、ユーザの視点からテスト作業に関わった。別の学生は、精密機器製造業で、受注・購買から製造までの一連のデータの流れを扱い、企業のデータの発生から処理加工を体験した。

また、流通関係では、スーパーマーケットで販売の実習をした学生は、「いらっしやいませ」の声がなかなか出せずに苦労したとか、棚卸しの作業を体験して、企業経営の大変さを実感した。情報産業で実習した学生は、初めて大型の計算機のオペレーションを体験して、普段の授業で扱うパソコンとの違いに驚いた。実際にさまざまな部署から流れてくる書類の山が、実は情報の山でそれを扱うのが情報システムだと思に至る。さらに、本屋での実習を行った学生は、最初はアルバイトにでもできる仕事と不満を持つが、経営会議に出席するようになると全体的な視点を要求されるなど実習の実感を持った。フォーラム横浜で実習を行った女子学生は、女性の社会進出の問題について意識を強め、女性の自立への憧れを抱くなど、副次的ではあるがその後の人生にとって重要な成果をあげた。直接の指導者だけでなく、お昼のお弁当と一緒に食べる職場の他の社員たちからも、人間関係のよし悪しが社会では重要だということを学んだ。

このように、企業実習は学生にとって、単に業務知識を学ぶのではなく、職場の文化・哲学に刺激を受ける側面もある。ある製造企業に行った学生の場合、「汚い現場からはい製品は決して生まれない」と空いた時間に機械を磨く社員に感動している。

学も大学推薦なる制度を設けている。しかし、その数は年々確実に減っている。また、その質そのものも変化している。学生の側からすれば、従来は大学推薦をもらえば、ほとんどその企業の内定をとったも同じであった。しかし、現在は、大学推薦はその企業の面接を受ける権利を与えられたことを意味しているにすぎないことが多い。一般的には、セミナーに参加してもなかなか次のステップである面接にこぎつけられないとされる大手企業の場合、面接へのチケットを手にするだけでも意味はある。だが、最悪の場合には、セミナーへの参加と同程度の意味しか持たないケースもあり、大学推薦の選考過程に携わる人間としては、釈然としない思いが残る。

今年、インターネットを使った資料請求・セミナー予約を受け付ける企業が昨年に比べ爆発的に増えている。学生の側からは、一括送信機能を使って請求先の企業数を増やせるという声を聞く。しかも、大学などのインターネット設備を使えば切手代も節約できるなど、数をこなさなければならぬ状況下では、うれしいかぎりであるという。場合によっては、請求のメールを出して数十分後に返事が来ることもあり、情報化時代の恩恵を十二分に享受している。

### お見合い型から恋愛型へ

しかし、そのような最新の技術を使ったところで、学生を選別する方法は、旧態依然のままである。一定の会場に学生を集め、適性試験によって一定数に絞る。そして、限られた時間で大勢の学生と人事スタッフ・役員が面接をするスタイルである。言うなれば、繰り返し違う相手とお見合いの場を設定しているようなものである。もう少し、自社の将来を託せる優秀で責任感の強い学生だけを効率よく選考するよい方法はないのだろうか。

工学系の場合には、教官(研究室)からの推薦によって学生を確保することも行われてきた。産学協同の共同研究が盛んであるほどその傾向は強い。また、縁故、いわゆるコネによる企業と学生の共通の利害による方式も、

### 企業の反応と変化

それでは、実習を受け入れる企業のほうはどのような印象を持つのだろうか。ある企業の実習担当者は、「入社3年前後の若手に担当をさせて、社員の指導能力の育成に利用させてもらっている」と言う。仕事もひととおり覚えてきたが、まだプロジェクトをまとめていくほどのリーダーシップを身につけていない若手社員に対しては、リーダー養成の格好のOJTプログラムになるのではないだろうか。

あるいは、学生の目に映る職場の雰囲気や仕事の進め方など、職場の文化に対する観察者としての学生の意見を重視するという管理者の声も少なくはない。特に、組織変革を迫られた、もしくは実施した企業にとって、利害関係を持たない第三者の視点は、内部者には見えない点を浮き彫りにしてくれるだろう。

また、インターンシップを始めたある企業では、「学生にとっては体験入社だが、企業側から見れば体験採用」(日本経済新聞、97年4月30日付)であるとして、採用基準の変更の実験として意味を見いだしている。本採用のときには適用できない基準で人材を選考して仕事をやらせてみると、思わぬ成果や波及効果が得られるという。

### 多様化へのスパイラル・シナリオ

以上のように大学(学生)と企業が、旧来の形式にとらわれるかぎり、表面的な選考に陥る危険がつきまとう。したがって、学生側と企業側とにそれぞれある多様性をいかに組み合わせていくかという点に工夫がなされないかぎり、金と時間という希少な資源が失われつつある。それ以上に、自社の将来を左右する人材を確保する機会を逃してしまうという最悪の結果になってしまうかもしれない。多様化に向けての人材確保のスパイラル・シナリオをつくれる企業が、これからの貴重な人的資源を確保できるであろう。

わたなべ・よしかず 1978年小樽商科大学商学部卒業後、80年同大学修士、84年東京工業大学工学修士、87年同大学院博士課程修了。87年から産能大学(現産能大学)専任講師となり、89年、東京工業大学学術博士。91年から現職。91年から1年間、ポートランド州立大学の客員準教授。著書に「経営情報学の基礎—情報学の視点から」(共立出版)、「ビジネスパーソンのための知力革新」(産能大学)、「ビジネスを変える情報の考察」(産能大学)など。

イザベリタ・パラランカ

GS&Pフード株式会社 代表取締役社長

※女性起業家国際交流事業'97に招かれて来日した際と同セッション会場にて

私は起業家でありカトリック教徒です。  
だから機会に対して  
「ノー」といふべきではないと思っております。



取材・文/千葉望 撮影/栗原克己

●「フィリピン版」おしん イザベリタ・パラランカはマニラに、中国人の父とフィリピン人の母の長女として生まれた。父は中国移民。若かった両親は貧しく、必死に働きながら7人の子供を育てた。パラランカも物心ついたころから自分のできる仕事を分担して、学校に通いながら両親を手伝う。その働きぶりは「おしん」並みだったが、フィリピンでは特異なケースではない。むしろ特異なのは、貧しくとも子供の教育に手を抜かなかった両親だろう。

「私の父は中国からの移民。一種のポトピープルです。中国ではとても貧しくて学校にも行けなかったといえます。そこで父は若くしてフィリピンに渡り、母と出会って結婚しました。最初父は、叔父と一緒に燻製魚を扱う会社で働いていたのですが、やがて独立して、今度は乾燥魚の仕事を始めたんです。たぶん前の会社と競合しないように考えたんでしょうね。そして私の母が魚を売る店を開き、父がバイヤーとして働き始めました。やがて叔父と離れて独立しましたが、その理由は7人の子供を全員大学に進学させるためだったといえます。両親は、会社を始めたとき小切手の書き方すら知らなくて、全部銀行に教わったんですよ(笑)。資金もたった5000ペソ、約200ドルでのスタートでした」

その200ドルも、大変な思いをして貯めたお金だったにちがいない。パラランカたち兄弟はティーンエイジャーになるとみな、両親の手助けをするようになる。店を散らかす年齢を過ぎると、一人前の労働力として期待されるのである。市場の中にある小さな店をパラランカが任されたときは、店を朝4時に開け、夜の7時に閉める毎日。仕事を任せるというのは文字どおり権限委譲されることだったから、彼女は自分でアシスタントを選び、彼らに仕事を教えた。両親が勤勉に働く姿を見て育ったので、子供たちも勤勉に自分の仕事をやりとげる価値と必要性を知っていた。だからパラランカは自分の息子たちにも身体を使って働く仕事からスタートさせ、一歩ずつステップアップさせている。下積みから経験を積むことがパラランカ家の伝統であるというように。

「その後15歳から18歳までは、学校に通いながらモデルをしていました。私も当時はスリムだったんですよ(笑)。朝7時に学校に行き、お昼からはホテルのファッションショーに出演。その後店で働いて、閉めた後にまたショーに出るといふハードスケジュール。だから私の青春は、つねに仕事か勉強だったんです。その後大学に進学しました。両親はビジネスを大きくしましたが、そこで得たお金はすべて子供の教育に使ったんです。大変なことだったと思います」

起業するならばまず自分がやり方を  
知っている仕事を選ぶべき

やがてパラランカは18歳で結婚。2児をもうける。しかし結婚生活は長くは続かなかった。7年後、別離の時が訪れる。そのとき頭をもたげたのが持ち前の向上心。生活を支えるためマニラホテルで働き始めたが、1年後には試験を受けてフィリピン観光省に入省した。フィリピン観光局のシンガポール事務所設立を担当後、今度はASEAN代表としてバンコク赴任、さらにその1年後にはフィリピン・コンベンション・ビューロー(フィリピン会議局)の国際マーケティング担当となった。これは国際会議などの開催地としてフィリピンをPRする仕事で、日本やオーストラリア、ヨーロッパに毎年でかける国際派のキャリアウーマンとして、パラランカは着々と力をつけていく。

●「フィリピン革命」 1986年、フィリピンを揺るがしたフィリピン革命が起き、長年強権をふるってきたマルコス大統領が失脚。かつてマルコスのライバルとして国民の人気を集めた故アキノ氏の末子が大統領となった。

「革命後、私はフィリピンに戻らなくてはなりません。そしてエグゼクティブ・ディレクターに昇進。仕事では恵まれていたわけです。でもそれでは物足りない。この当時はアキノ大統領が貧富の差を解消するため努力

して、さまざまな政策を打ち出し、国内に新しい空気が生まれかけていました。そこで私も、そろそろ民生ビジネスを始めたいと思いはじめたんです。そのときまず考えたのは、『自分でやり方をわかっている仕事は何だろう』ということでした。考えてみると、やり方をわかっている仕事は観光業しかなかったんです」

87年、Satellite Travel, Inc.を設立。起業家として歩み始める。また、展示会、会議、セミナーなどの運営経験を活かすためにPhilippine Exhibition Services Organization, Inc.も始めた。さらにその会社で「航空海軍防衛展」を手がけたところ、ある人物から「航空海軍防衛展」の仕事を始めたらどうか」というアドバイスももらった。そのアイデアをかたちにして、Aerospace and Defence Sales, Inc.をスタート。現在では世界銀行と契約して、森林の不法伐採者を写真撮影する仕事をしている。政府はその写真によって伐採者を突き止め、取り締まることのできるものである。

冷凍のたこ焼き、お好み焼きが  
日本との深い結びつきをつくった

「このように次々と事業が広がっていききました。空中撮影の仕事をしていたら今度はアジア開発銀行から『せっかく空中撮影の仕事をしているのだから、写真を使って地図を作ったらどうか』というお話をいただきました。そこで今度はGeo-Surveys and Mapping, Inc.を設立。この会社はフィリピンで唯一デジタル手法で三次元の地図を作っているんです。さらにアメリカで医者をしている兄弟から、『アメリカで医療機器を調達するから、フィリピンでそれを販売したらどうか?』と言われ、Medsurges, Inc.を(くりました)」

●「父の教え」 短期間で驚くほどの多角化である。話を聞いてみると、パラランカ自身の積極的展開以上に、周りから話が持ち込まれて自然発生的に事業が広がってきたような印象を受ける。それは決して初対面の人間にとって

- Publisher 木村義夫
- Editor-in-Chief 大久保幸夫
- Cover Design&Logotype Design SAKAGUCHI KEN FACTORY, inc.
- Art Director 若田友康
- Editors 綿貫陽子/波田野匡章/小野晶子
- Design WKT
- Proofreader デイクション
- Media Planning Managers 橋本ひろみ/西山徹也/小性芳央
- Special Thanks to 田中信彦/千葉 望/山田内吾/岩瀬美都理/海原修平/岩瀬陽一

worksについてのお問い合わせは

TEL03-3575-6204

works編集部 綿貫/波田野/小野

リクルートサークルについてのお問い合わせは

TEL03-3575-7244

リクルートサークル事務局 竹田/田中

情報検索サービスへのお問い合わせは

☎0120-74-5252

FAX03-3575-5254

リクルートサークル情報検索担当 酒井

人事相談窓口へのお問い合わせは

☎0120-74-5858

FAX03-3575-5254

リクルートサークル人事相談窓口 西山

\*情報検索サービスは月～金曜日、人事相談窓口は月・水・金曜日の、それぞれ13:00～17:00に開設。お問い合わせは会員企業に限らせていただきます。

works 次号の発行は 9月10日です

from Editors

●特集の取材は、女性である私にとっておおいに羨ましいものでした。印象的だったのは「自分のキャリアをマネジメントする」ということ。パートナー、住まい、子育てなどに開いて、自分で仕事に集中できる環境を組み立て、「仕事」中心で、男性識はあくまで「仕事」中心で、男性と違うところはないと実感。ただ、どうにもならない社会・企業

●就職協定廃止により、企業・学生の双方が、相手のことをもっと知りたい、自分のことをもっと伝えたいという希望をかなえるチャンスが増えてきたように思われます。そのひとつの手段として注目され始めていくのが「インターンシップ」です。ただ、まだ世論先行の感があり、試験錯誤がなされている段階ではないでしょうか。昨今の動きについて、次号で特集したいと考えておりますので、ご期待ください。(波田野)

●家庭と仕事を比較してどちらが大切か、というアンケートの結果で、「どちらかといえば家庭」と答えた男性が26%、女性が31.5%。その一方「どちらかといえば仕事」と答えた男性が31.0%、女性が22.9%。ただそうでも、男女差が少ないことも特徴ですが、男女間の棲み分けが進んでいることに驚きました。確かに男女差よりも、どんな男か、どんな女かを語るほうがおもしろいのです。(小野)

works information



リクルート版労働白書 「WORKS REPORT」創刊記念セミナー

日本的雇用システムからモザイク型社会へ

日時:7月30日(水) 13:00~17:00

プログラム

- 第1部 基調講演「日本的雇用システムのゆくえ」 講師:八代尚宏氏 上智大学教授、国際関係研究所所員
  - 第2部 パネルディスカッション
- 場所:リクルート銀座8丁目ビル11階ホール 参加費: 無料  
\*テーマ・日程等が変更になる場合がございます。

今後のリクルートサークルセミナーの予定 98年度新卒セミナー

就職協定廃止元年となった今年、学生の動き・企業の動きの変化を追うとともに、もう一度、就職協定廃止をデータ事例をもとに解説。今後の新卒採用の方向を予測する。

開催内容・日時についての詳細はお問い合わせください。

お問い合わせ先 リクルートサークル事務局 田中朋子 TEL03-3575-6225 FAX03-3575-5254 E-mail:tanaka@r.recruit.co.jp

人材開発・教育セミナーのご案内

近々実施予定のリクルート公開セミナー一覧です

経営課題、関心のあるテーマなどに合わせてお選びください。

コース名	対象・定員	会場	開催日時	受講料
<b>MINE</b> 戦略的マネジメント研修 3日間通いコース	管理職向け 50名	リクルート銀座 7丁目・8丁目ビル	9月9日(火)~11日(木)	15万円
<b>LDP</b> リーダーシップ開発研修 3日間通いコース	管理職向け 12名	リクルート銀座 8丁目ビル	9月18日(木)~20日(土)	15万円
<b>7つの習慣</b> ベストセラー「7つの習慣」著者 Covey 博士によるプログラム 3日間通いコース	すべてのビジネスマン向け 東京100名 大阪・名古屋70名	東京:東京ファッションタウン東館 大阪:リクルート関西支社 名古屋:名古屋日土地ビル	東京 8月25日(月)~27日(水) 大阪 8月25日(月)~27日(水) 名古屋 9月8日(月)~10日(水)	11万5000円

お申し込み・お問い合わせリクルートHRD人材戦略部 ☎0120-143-016 次山 各コース共定員になり次第締め切らせていただきます。ご了承ください。

4 アジアの起業家たち interview



プロフィール GS&Pフード株式会社社長。このほか複数の企業グループのオーナー経営者である。フィリピン大学で心理学の学士号とビジネス修士号を取得。ビジネスの信条は「優れた企業の実現をめざしつつも、その過程を楽しむこと」。24歳と22歳の2人の息子の母でもある。

もつとサイクルの速い仕事をしようと思つたとき、フリービジネスだとひらめきました。人はレストランで食事をすれば、すぐにお金を払いますからね(笑)。そこでつくったのが、冷凍食品を製造して日本に輸出する会社、Seachamp International Export Corp.です。この会社をつくつたおかげで、グループを戦略的に考えやすくなりました。すぐに現金を生む会社もあれば、より長期的な会社、さらに自分の子供に継がせたい会社もあるでしょう。それぞれ存在理由は違いますが、それらを全体と

も意外ではない。パランカの持つ温かく母性的なキャラクタート、幅広いキャリアがつくり出した自信が、周りの人々をひきつけずにはおかないからだ。パランカの父は勤勉のほかにもうひとつ、「右衛門」の重要性を子供たちに教えたという。これがあれば人から信用され、銀行の融資も受けられると、尊敬を感じさせる人は、決して粗略には扱われない。

●「人生の優先順位」 何よりも家族が第一。仕事が忙しいときでも日曜日は両親や子供たちとのディナーのために時間を空けてある。もうひとつパランカが大切にしているのは、女性起業家たちとのネットワーク。これはビジネス・コネクションではなく、人生のコネクションだと考えている。

「いま私が仕事で力を入れているのは、人を育てること。起業家は、会社を興した時点で人を育てる役割も担うのだと思つています。自分の考えを周りに伝えていかなければ会社が動いていかないでしょう? たとえば水が半分

起業家である以上、機会に対して「ノー」といふべきではない

してとらえたいと思つのです」  
●「たこ焼きと好み焼き」 この会社では、フィリピンの豊富な魚介類と良質な小麦粉を使つたたこ焼きと好み焼きを作り、冷凍して輸出している。取引先は日本の商社。商社を通じてスーパーマーケットに製品が卸されている。このほかパランカはレストランのF&Cチェーン Au Bon Pain や、ペニン製菓卸食品製造工場も経営している。ちなみにAu Bon Pain のビジネスは元々の夫からオファーを受けたもの。別れるまではいろいろあつたが、いまではいい友人である。

「得意分野」を持ちすぎているような。そういうと、あてやかな微笑みとともに答えが返ってきた。「私は起業家です。そして、カトリック教徒です。だから機会に対して、それが自分にできることであるならば、ノーといふべきではないと思つています」

「会社としてそれぞれ得意分野は異なりますし、活動内容も違うものですね。これは国のレベルでも同じこと。それぞれの力を発揮すれば素晴らしい製品を作ることができ、活かすことができれば、それを結集して航空機だつて作れるでしょう。そうすればそれが「一國三國の経済を発展させ、しかも世界をひとつにすることができるとのこと。なぜ高度な電気通信技術を持つ日本が、たこ焼きを一から作らなければならぬか(笑)。それが今回のシンポジウムでも、私のメッセージの基調になっています。ひとつの国がすべてのサプライヤーになることはできないし、バイヤーにもならない。それならばお互いの長所を活かさないといけない」

「来についても楽天的。経済が順調に伸び、ラモス大統領の下、政情も安定していることがその楽観視の基盤にあるようだ。」