

## ■トークセッション「十勝版人材育成と女性のキャリア形成」

十勝キャリアデザインネットワーク 事務局長  
株式会社グロッシー 代表取締役 北村 貴 氏

資生堂ジャパン株式会社 人事部人事企画室企画労政グループ  
グループマネージャー 和田 俊一郎 氏

イオン北海道株式会社 管理本部人事教育部  
人事企画マネージャー 高草木 陽子 氏

○北村 十勝キャリアデザインネットワークの事務局長をしております、北村と申します。今日は、どうぞよろしくお願いたします。

今日は、基調講演をお話いただきました資生堂の和田マネージャーと、イオン北海道でダイバーシティの担当をされております高草木さんにもご登壇をいただきます。

いま資生堂さんの取組を聴かれて、みなさんいろいろと思われることがたくさんおありだと思いますけれども、まず、イオン北海道の取組も先にお話を伺わせていただいてから、トークセッションに入りたいと思いますので、高草木さんの方からご説明をお願いいたします。

○高草木 みなさん、こんばんは。イオン北海道で人事企画マネージャーを担当しております、高草木と申します。

本日は、パワーポイントも用意したのですが、口頭で簡単に説明させていただきたいと思います。

当社は、皆様にご愛顧をいただいております、大変ありがたく思っております。帯広市内にも1店舗、イオン帯広がございます。イオン北海道は、よくマックスバリュと同じ会社ですかと聞かれるのですが、グループ会社として、当社は、「イオン」と名の付く店舗と「イオンスーパーセンター」「まいばすけっと」という店舗を北海道内で74店舗展開をしております。

「イオングループはダイバーシティが進んでいるのでしょ」とよく言われるのですが、実は正社員数でいくと女性従業員というのは約3割しかおりません。

売り場に立たれている方の多くはパートさんで、パートさんを入れると8割が女性なのですが、正社員で男女と考えると3割しか女性がおりません。そのなかで管理職が何パーセントなのかといいますと、実は、先ほどの十勝管内の資料にもございましたが、弊社も、10パーセントしか女性管理職はおりません。その部分を何とか改善していこうということで、取組としては、先ほど資生堂様から2000年代は女性を対象にした研修だとかを行ってきたというお話がありましたが、まさに、当社は2000年代の資生堂様を追っているという状況です。

2014年から、イオングループ全体として、ダイバーシティ推進室というのを設けまして、グループ各社でいろんな取組をしております。そのなかの一番が、女性従業員を集めて女性の管理職になるような人を発掘したり、育成したりというのをやっております。また、現在の男性管理職の意識を変えることも重要だということで、昨年からは男性管理職向けのセミナーも実際に行っております。まずは、セミナーを始める、意識を変えるというところから取り組んでいるのが現状でございます。

ですので、おそらくここにいらっしゃる皆様の会社でも、研修で集められている女性の方はい

っばいいらっしゃると思います。

実は私、マネージャーと付いているのですけれども、マネージャーになったのは一週間くらい前なのです。それまでは、担当者でした。担当者からマネージャーになって、担当者の時には感じなかった悩みにぶち当たっているところでもございますので、そのなかの話を、当社の取組も交えてトークセッションのなかでお話しできればと思っております。

よろしく申し上げます。

○北村 ありがとうございます。

続きまして、もう一度改めてご紹介させていただきますが、基調講演をいただきました資生堂人事部の人事企画室企画労政グループ、和田マネージャーです。よろしく申し上げます。

先ほど質問はまだこれからかなという感じでしたけれども、和田さん、お話しされた印象でも結構ですし、補足でも結構なのですが、実際にこう眺めてみると9割近くの方が女性というですね、今日のセミナー会場のこととか、何かお気づきのことがあれば一言申し上げます。

○和田 本当は、もう少し男性経営者の方が多いのかなと思っていたのですが、女性の方が多いので、皆さんどちらかというとな女性の働き方に共感されているのだらうなと思うのですけれども、やはり、男性が変わらなきゃだめですよ、というのが、どちらかといえば正直な実感ですね。

ですので、皆さんそういう風なところで苦労されていたり、今日いらっしゃっている男性の方でも、やっぱり周りの男性マネージャーだとか男性の担当者の働き方を変えるというのは、結構パワーがいるのではないかなというふう思われているのではないのでしょうか。われわれも、いまでもやはりそこを変えるのにパワーがいるので、そこは同じなかなと思いました。

○北村 ありがとうございます。

最初にですね、今日どんなオーディエンスですかと和田さんと高草木さんに訊かれたときに、3割くらいが企業の経営者とか人事担当者だと思います、そして、3割くらいが働いていらっしゃる女性たちだと思います、残りの3割くらいは行政の方だと思いますと、実はこう答えたのですね。

そうしたら、本当は、ふたを開けてみたらこんなに違うのだというのが、正直私も驚いたところです。これが、現状の、われわれの地域の実態なのかなという風にも思います。

ですから、今日ここにきていただいた男性の方たち、それからマネージャーの皆さんは、非常に貴重な方とっておりますので、是非残りの40分を皆さんと一緒にセッションするようなイメージでお話しを進められればなと思っております。

なかなか皆さんいきなり振っても答えるのは難しいかなと思いますので、まず最初は、私から二人に質問を振らせていただきたいと思います。

皆さん、先ほどの調査結果を見ていただいたと思うのですけれども、北海道内におきましても、十勝管内、特に帯広市内はですね、女性管理職の比率は非常に高いのです。こういう実感は、皆さんありますか。その実感あるなという方は、手を挙げてください。

(会場の参加者から挙手あり。)

○北村 いらっしゃいました。どういった業種でいらっしゃいますか。

○A氏 病院です。

○北村 病院ですね。医療関係は3割近い女性管理職の方がいらっしゃるという結果が出ておりましたので、特に帯広市内でも医療、介護、それからサービス業、こういったところが女性管理職の比率を上げているというのが実態です。

しかし、先ほどの調査結果を見ていただきまして、皆さんも「えっ」と思われたかも知れませんが、育児休業の規定のない会社が23.8%、利用実態がないのが44.2%です。というのが、現状としてあります。

それに対してですね、会社側が女性に望むものというのは、「女性ならではの能力を活かして働いてほしい」52.5%、どうやってやればいいのか。それから「男女の区別なく働いてほしい」51.5%、これは女性側の私たちも望むところです。「出産や介護で退職せずに働いてほしい」46.4%ということで、期待は大きいけれども制度が整っていないというのがいま現状の実態でございます。

多分、一番前にいらっしゃるの、言ってしまうんですが信金さんは、「耳の痛いこと言うなあ、北村さん」と思って、聴いていらっしゃるかなと思います。

多くの中小企業が実態としてあることはですね、私の会社も社員3人という、とても小さな弱小企業です。私の会社で、一昨年、育児休業をとったスタッフがおりました。3人の企業で1人お休みとなるとですね、どんなことが起こるかということ、私は会社がつぶれるかと本気で思いました。

でも、テレワークを導入して働きながら1年間育児をしてもらって、ほかのスタッフは必死でがんばって、売り上げを上げて、当然赤字でしたけれども、彼女が戻ってきて何が起こったかということ、ポジションを保持したことによって、その方の労働生産性がものすごく上がって、いま私の会社は残業ゼロです。9時半から6時半までが定時なのですけれども、だれも残業しません。休日出勤もイベント以外は行わないということで、休日出勤の振替休日も100%取得しています。

それで、売り上げが大体3人で今年8千万くらい、ソフト産業の8千万というのは結構大きい数字だと思ってしまして、利益率で考えると5割以上ありますので、そういう働き方というのは出来るのだということで、本当に（和田さんに）おっしゃっていただいたとおり、育休取ったからこそ分かったことでもありましたし、ポジションを残すということがいかに大切なことかということも学んだ機会にもなりました。

実際に、みなさんが資生堂さんやイオン北海道さんの話を聴いて、多くが私たち勤めているところが中小企業ですから、それは大企業の話なんじゃないかとか、うちの会社に置き換えたら出来ないんじゃないかとか、そういう風に思われる方も多いのではないかと思いますけれども、実態として皆さんも感じていらっしゃるかも知れませんが、いま、求人しても人が集まらない、そういう実感皆さんありますよね。そうなったときに、目の前に突きつけられているのは、私たちはこれから先優良な人材をどれくらい集められるかということだと思います。そのなかで、ここで男性女性という区別をしていることが、いかにもったいないかということになるのではないかと思います。

女性の方たちが活躍する環境を整えて、長く働いてもらう、先ほど勤務期間が短いという課題が挙げられていましたけれども、それは後で資生堂さんにも質問させていただきたいと思うので

すが、最終的には会社の利益になることであると思っています。

私が、例えば行政の方ですとか、JAさんですとか、お話をしていくと必ず「北村さん、そんな風に女性、女性と言うけれども、成績優秀な順から採用しようと思うと上から全員女性になってしまうのですよ」と言われます。でも、実際には、その方たちが活躍する場が現状まだまだつくりされていないというのが、この地域の実態なのかなと思います。

先ほど、イオンの高草木さんが2000年代の話をされましたけれども、まさにいま十勝管内もこの2000年代の（資生堂さんの）現状にあるかなと思います。

私はこちらにUターンしてきて10年ですけども、10年前に思ったことは、私が最初に就職した1988年と十勝地域のいまの雇用実態が同じだということでした。

1988年というのは、男女雇用機会均等法ができて数年のときです。初めて総合職の女性が出て、その方たちが悩み苦しんでなかなか上のステップを目指せないと。こんなに働くのがつらいのだったら、もう管理職を目指すのはやめようといって、ガラスの天井と呼ばれるものがあつた時代でした、それとほとんど同じだなという印象だったのですね。

それから10年経って、どのくらいこの地域が変わったのかというと、さほど変わっていないという風に考えると、多分、資生堂さんの現状から見て、地域の実態としては20年から30年くらい遅れているというのが現状だと思います。それは、おそらくここにいらっしゃる皆さんの実感として、女性側もあれば、企業側もお持ちだと思います。

でも先ほど来のお話のように、これから深刻な人材不足になっていくなかで、そんなことを言われていく時代ではないといったときに、働く女性側、企業側、どんな風にしていけば、これから先もっともこの地域が活性化していくのかなということ、是非お二人に訊きたいなと思っています。

もうすでに進んでいらっしゃる資生堂さん、それから一歩先んじて取り組んでいらっしゃるイオンさん、私たちはまだまだこれから現状正直ゼロベースと、本当に90年代前半、残念ですけどもそのくらいの現状と考えたときに、今後起こりうる課題、それから、どういったようなステップを踏んでいけばいいのか。私たちはあと30年かけて皆さんに追いつくというそんな時間的余裕はないですね。では、この5年10年で、資生堂さんやイオンさんのようになっていくためには、どんな歪みが出てくる可能性もあり、それをどうやって解決していったらいいのだろうかというようなことで、ちょっと大きな話で申し訳ないのですが、具体的なアドバイスをいただければなと思っています。

まずは、和田さんから、お話を伺ってもよろしいでしょうか。

○和田 十勝のエリアで進んでいないというお話がありましたけれども、私も最近こういう風な場に出させていただいて、多くの企業さんは同じ状況だと思います。法が制定されてしっかりと進めなければいけないというところだけでも、どうしたらよいかわからない、制度すらないという企業さんも他のエリアでも多くあつたので、そこはあまり卑下する必要はないのかなと思います。一方で、私も人事におりますから採用のマネージャーとも日々話をしておりますけれども、本当に採用が難しくなっていることは実感しています。今日の話では出さなかったのですが、当社はビューティコンサルタントの定期採用を11年ぶりに復活したのですが、採用はものすごく苦労しました。私も、名古屋や大阪へ行ったりとか、各エリアのマネージャーと話をしたのですが、人の採用が難しい。

皆さん、もしかしたらよくご理解いただいているかも知れませんが、いま働いている人

に働き続けてもらう方にコストをかけるのか、新規で人を採用募集、メディアも使いますよね、採ったらいきなり100で働ける訳ではなくていろんな人材育成もする、セミナーとか研修とか行かなくても、この業務こうやるのだよと誰かが教えないといけないですよ、どっちのコスト取りますかと。

ましてや、人を採るのが難しくなっていると、下世話な言い方かも知れませんが、目の前にいる人に働いてもらった方が安上がりではないですか。要は、経営活動的にもプラスなのじゃないですかというのが、まず私が感じているところです。いかがですかね。

○高草木 いや、まさにその問題は当社にも。パートさんが採用しにくいのです。

なぜかというところですが、当社ですと土日に勤務をしないとといけないというのが、資生堂さんもそうだと思うのですけれども、土日勤務だと子供を預ける場所がないということになると、なかなか、本当に社会全体として女性が活躍できる俎上がないというところが大きいのかなという風に思っております。

また、恐らくどの企業さんもぶつかる壁だと思うのですけれども、「女性登用の本気度」という壁にぶつかると思うのですね。

私自身もダイバーシティの担当をやっておりまして、「そうは言うけどさ」というのによくぶつかるのですね。「女性を活躍させるのは分かるけどさ、でもこういう男性の方が使いやすいからこの人を登用させようよ」という現実の壁にぶつかって、逆に女性を登用しようとポジティブアクションをすると男性がやる気がなくなったりというように、人の気持ちなので、すごく難しい壁にぶつかる。当社もぶつかっています。

ですので、恐らくどの企業さんも、この壁にはぶつかるのかなと思っております。

○北村 資生堂さんは、そこはもう越えられているのかなと思うのですけれども、どんな形で越えてきたのかアドバイスしてもらってもいいですか。

○和田 当社は、産業的にもビューティでコスメティックスなので、お客様は女性なのですよね。

あるとき、その当時の社長が、商品開発の提案を経営会議でやっている、そのジャッジをするのがこんな年配の男性ばかりで本当に受け入れられるのかと発言がありました。至極真つ当ですよ。

というのと、いま社長の魚谷も、モノカルチャーで意思決定するのは非常に危ないし、恐らくイノベーションが起こらないと言っています。男性女性だけではなくて、若い人もベテランの人も外国の人も、といういろんな価値観をもった人が意思決定していかないとイノベーションが起こらないだろうというのが、割合当社の会社の中の価値観としてあるので、男性女性というところではもうないのかなと。

むしろ、男性であっても女性であっても、先ほどもちょっとお話ししましたがけれども、働く価値観が多様化しています。それこそ男性でも、育児の方はメインで出てこないですけれども、われわれよく「隠れ介護」と言っているのですけれども、介護をしなければいけない人がいる、たまたま奥さんが専業主婦だから週1回でいいのだけれどとか、これはもう男性でも起こり得る話ですので、男女とも関係なく一人一人のキャリアに寄り添う、人材育成を一人一人でカスタムメイドしていかないと優秀な人材のリテンションがかからないのだろうなというのは、肌実感で感じています。

○北村 多分、アクションをとったときに生まれてくる反発みたいなものというのは、先ほどのイオンさんのお話だと思うのですが、資生堂さんの場合は、そこをどういうところで乗り越えてきたのでしょうか。

○和田 これはもう、やはりトップダウンしかないと思うのです。

当社でも、いまでも総論賛成各論反対というのはあります。マネージャーの比率が各セクション今こうですけれども、グループ全体で30%やって行こうという大号令はありますが、個別部門に落としていくと、何でうちの部門がここまで上げなければいけないのか、30%を超えているところは何でうちだけ45%までやらなければいけないのかというように、個別には色々あります。

ただ、要は男性女性に関係なく本当に能力のある人をちゃんと適切に処遇しないと辞めちゃいますよと、それで優秀な人材が流出してしまうことを企業として良しとしますかどうですか、という話で押し切るしかないのでしょうか。そのマネージャーは相当苦労していますけれども。

○北村 でも、やっぱり経営者のトップダウンとおっしゃられましたけれども、目標数字的な部分であったりとか、常に言葉にしていくとかいうことが、とても重要だということですかね。

そういう意味では、イオンさんも、コミットメントを結構はっきりされていると思うのですが、もうちょっとそこを具体的にみなさんに伝えてもらってもいいですか。

○高草木 イオングループというグループでは、海外も含めて、女性管理職比率を50%にするというふうに公言しております。その後各社にトップダウンで来るのですけれども、ここは、各社で自社に合った形で目標を定めています。

イオン北海道に関しましては、先ほど申し上げましたとおり、女性従業員が社員に関しては3割しかいないというところで、さすがにそれで5割はないだろうという判断がありまして、まずは女性の役職者、係長級以上の人を2020年までに30%を目指しますという数値目標を社内を出してコミットメントしております。

○北村 いま、現状が10数%という状況ですよ。あと4年で20%上積みするために、どんな戦略でやられるのか、伺ってもいいですか。

○高草木 まず、10%というのは、役職者のなかでも管理職の人数になります。その下に、売り場でいう主任という役職が、世間一般でいう係長に相当する役職があるのですけれども、この主任と管理職を合わせた女性役職者は、実は20%台には乗ってきております。ですので、これからはやはり、先ほどの資生堂様の例もありましたけれども、どの人をまず育成するのかという、その人個人個人の育成プランを立てていくということと、それを公表する、上司だけの心にとめておかないで、人事はそれを知るということをして、計画的に、この人をここまでこう育成したら上にあげてみようかという、CDPを回すということをしております。

○北村 私の手許には、実はイオンさんの取組の資料がありまして、2014年にダイバーシティの計画を立てられたときに、一番最初にやられたセミナーのステップが非常に面白いなと思って

いるのですね。というのは、社内の中から70名の女性のみなさんに公募をかけて管理職候補生たちの教育をやられたということで、多分みなさんの参考になると思うので、そこのお話をもう少ししていただけないでしょうか。

○高草木 2014年度に、「女性活躍推進セミナー」というのをやりますということで、社内公募をかけました。応募要件としては、将来店長であったりとか、部長になりたいとか、意欲のある方大歓迎ということで応募をかけましたところ、実は、想定では30人来ればいいんじゃないという話が出ていたのですが、蓋を開けてみると70名の応募がありました。「私このセミナー待ってたわ」「女性だけでいろんな議論をする場がほしかったのよ」ということで、公募の時点ですごく盛況でした。

実際に面接官になったのが社長であったりとか取締役級であったのですが、こんなにやる気のある人がいたのだという、言葉は悪いのですが、現場で埋もれていた人、あまり目立たなかった人にそこでスポットが当たりまして、「この人バイヤーに向いているよね」というように、そこで才能のきっかけを掴んだ人がいて、セミナー終了後にバイヤーになったり、個人個人のいきっかけになったセミナーだったなど、いまは思っております。

○北村 ありがとうございます。ところで内容が非常に面白かったので、資料から抜粋して、私からお話しさせてもらいますね。

全部で4回のセミナーで、1回目に、まず会社の経営数字を見せているのですね。経営分析の手法ですとか、経営のことを学んでいただくというステップが一番最初にありまして、イオン北海道を経営者の立場から見たらどういうふうになるのかというセミナーをされています。

それから2番目が、未来予測ですね。未来予測をして、自社がどちらの方向に向かうかというような勉強会をされてらっしゃいます。

そして、その後ですね、地域で活躍している女性リーダーのみなさんにお話を聴かれて、最終的に自分が社内でこんなことをやりたいというコミットメントを、役員の方にプレゼンテーションされるというようなステップをとっていらっしゃるのですね。

このプログラムがすごく優れていると思うのは、経営者としての視点を養い、最終的には自分の目標を言葉にさせて、実行していくというようなスタイルで、非常にこれからの私たちにも参考になるのではないかなというふうに思いました。

それで、もうひとつだけ私から質問させていただいて、会場のみなさんからの質問に移りたいと思うのですが、和田さんのお話のなかで、とても心に残った言葉がありまして、それは「上司が余計な配慮をする」という言葉ですね。

その前に、今日会場にいらっしゃるみなさんにちょっと質問したいのですが、私、会社の中で管理的な立場にあります」という方、ちょっと手を挙げていただけますか。

(会場の参加者から挙手あり。)

○北村 経営者の方も含めて、結構いらっしゃいますね。

それで、「上司が余計な配慮をする」という話は非常に面白いなと思ひまして、私、さっき裏で3人でいろいろ話をしていたとき、とっても楽しかったのですよね。それはどうしてかという、「ああそうそう、私いつもそう思ってた」ということを、和田さんがずばずば言ってくれる。

だから、本当は今日まだちょっとエンジンがかかりきっていないのですよ。だけど、その辺の話は是非聞きたいなと思っていて、本当に余計な配慮をしたことによって配慮を権利化してしまったというようなお話は、これから私たちのなかでもすごくあり得ることで、その部分をもう少し補足してお話してもらって、後はもうひとつ、成長途中でのキャリア研修をいかにその後のキャリア形成に役に立つかという、その2点を補足的にお話ししてもらってよいですか。

○和田 まず、上司の配慮ということで、さっきの十勝の管理職比率の調査でも、ああそうか、というところがあったのですけれども、当社のビューティコンサルタントの領域も、女性の職場ですよね。女性の職場から女性のマネージャーが生まれるというのはある意味当然で、医療の職場も割合女性の領域というのがあるので、そうなのかなと、お医者さんはちょっと違うのかもしれませんが、思っていました。

それで、店頭の美容職ではなくて、総合職と呼ばれる社員なのですけれども、我々の業界というか、人事でダイバーシティをやっていると、多分「マミー・トラック」という言葉をよく聞かれると思うのですけれども、女性だからこういうふうなキャリアみたいなことで、勝手に決めてしまっているところがありますよね。言葉を選ばずに言いますと、女性のダイバーシティ推進の担当のマネージャーは何でこんなに女性が多いのだろうなど。CSRや広報も同じかな、と思いますよね。そういうふうなところは、当然ご本人が努力されてなっているとは思うのですけれども、上司側として、マネージャーサイドとして、もっと本当だったら他の領域で花開く可能性がある人を、そこに囲い込んでしまっているのではないの、というのは思います。ですので、そういうのも多分「余計な配慮」で、さっきからカスタマイズとか一人別とか言っていますけれども、人それぞれの可能性があるし、ポテンシャルもそれぞれ違うので、それこそマネージャーが、この人どこで一番花開くのかなというのを一人別でやらないと、本当の意味での活躍支援にならないのかなと。

この話をすると、それっってもう男性も女性も関係ないよなというふうに思っていて、話を戻して上司の配慮というところでいくと、さっきの店頭でもありましたけれども、育児時間を取っているから、お子さんがいるから、事務系でもですね、重たい企画の仕事は任せられないよね、営業でも重要なアカウントとかお得意先は任せられないよね、と上司側が勝手に決めつけているところがないですかね。私は社内を見ると、あるなと思っていました。

優れたマネージャーの方というのは、それこそ部長のBを育てた歴代のマネージャーは、手加減容赦なしで育成していました。時短勤務だろうとなんだだろうと目の前にいる部下はお前しかいないのだからお前がやれと、しっかりプランニングしろと。いまもう社外に転出されたのですけれども、実はBのその当時の上司というのは、Cさんという厚生労働省の方から当社に来ていただいて、それこそ女性リーダー比率30%と社内でおち上げて侃々諤々の議論の中を突破してきた、ものすごい方だったので、そのCさんがやはり素晴らしいところは、プランニングしているのが8割見えたらもうこれでOKと、これ以上資料なんか作らなくていいから、私が調整してくると言っているのですよ。これは、女性だろうと男性だろうと関係なくて、本人の持っている能力を最大限に引き出して、いらぬ時間をかけさせずに全部マネージャーが後は引き取ると、これこそがむしろ本当は必要な配慮なのではないかなと思いますね。

ですので、私も、本人にストレッチさせるところは最大限ストレッチさせるのですけれども、いらぬ手間をかける調整に時間をかけるくらいなら、僕が回ってイエス取ってくるから後はもうOKというようにやっているのです、そういうふうなことがあるのかなというのが、配慮ですね。



キャリア育成というのは、私自身もあんまり意識していなかったのですが、他の方に言われて「ああ、なるほどな」と思ったのですけれども、若いうちに、やはり上司が女性だろうと関係なく成長できる仕事だとか育成を熱心にやっていると、育児期を越えて戻ってきたときに、本人も「もっとやりたい、もっとやりたい」と、仕事を与えれば与えるほど成長するのですよね。これをせずに、入社したときから初歩的な仕事ですっと同じ作業ばかりさせていると、本当に成長しなければいけないときも同じ仕事のスタイルで貫こうとするので、本人の意識が変わってこないというのはどうもあるなと思っています。言われて気付きましたけれども、私も若手の女性社員に、そういう仕事の与え方をしていると、育児休業から戻ったときも、ちゃんときちんと少し上の仕事をやろうというふうになるので、やっぱり入社当時の育成の仕方というのも大事なのだなと実感しています。

○北村 ありがとうございます。ずっと和田さんのお話を聞いていると、ワンステージ上に、ワンステージ上という言葉が出てきて、そこもキーなのだなとすごく思うのですよね。だから本当に、育児の休暇を取ったら、次に戻って来るときにはひとつ上のステージを目指していただくという、上からの配慮というか、配慮ではないですね、上からの思いというか、そういったところが意外ともたれていないと言うかですね……。

○和田 ちょっと、私だけなのかな、どうなのかな。社員一人ひとりがチャレンジしないと、総体として大きなチャレンジは出来ないのですよね。前の年と同じ事をやっているのは、多分1年間の昇給とか賞与とか出る訳じゃないですか、あなたのバリューは何なのですかと。この1年間、何の成果やアウトプットを出したから給料上がるのですかということ、私は割と若い頃から言われていたので、当然少し上少し上、みんな成長していかないとこの会社は勝てないのだよねとか、お客様に対する期待をより大きくしていくためには前の年と同じではだめとか、いつもの状態ではだめという認識があるので、私は資生堂の中でも若干特殊かもしれないのですけれども、そういう育てられ方をしてきたので、そう思っているし、いまは会社でもそう取り組みは始めているところですね。

○北村 すごく重要なキーワードかと思いました。

では、会場みなさんからご質問をいただければと思うのですが。和田さんでも高草木さんでも、どちらでも結構です。何かご質問のある方、いらっしゃいませんか。

○D氏 社会保険労務士です。

資生堂は、我々労務管理をやる者にとっては非常に先進的事例で、先ほど労働組合のお話もされていたのですが、ホームページで労働組合と良好な関係だということとを前面に打ち出しているのは珍しいと。労働組合の方もこういうがんばってますよということを専門誌で読みまして、非常によいことだなと思いました。我々専門家の中では、労使関係は労使コミュニケーションと言っておりますけれども、これは人的資源としてとても重要だという、そういう認識がいま出てきております。

それは兎も角、今日は経営者の方があまりいないと言ったのですけれども、十勝支庁の方にはがんばっていただいて大変恐縮なのですが、官が開催するとこんなものでしょう。私、中小企業家同友会の役員もやっておりますけれども、もっとコラボレーション組んでやったら、もっと面

白い、ガッツのある経営者が出てきたなという感じがします。

それですね、ちょっとお聞きしたいのですが、いま発展途上ということもあるのですが、活躍してほしいという見方をするときですね、就業規則の中に書いてあるのだけれども活用の割合が低いからバツだと、こう考えるのか、いやいや、女性にはもっと活躍してほしいというのが半分近くの経営者の方はそう答えているのだと。では、10年前はどうだったのかというと、私の実感からすれば、育児休業が、北村社長のところでも3人のうちで1人でしょう、2、3日前に、そういう別な会社の社長に会いました。2回目の育児休業を取って3人のうちの1人が戻って来ると、これはとてもすごいことではないかと、これはじわじわと十勝管内で進んでいるという認識です。

ですから、こういうものをやるときには、10年前にどうであったのか、そのデータを見て少しでも進んでいたら拍手をする、そこから広がっていくのではないかと思うのですが、和田さん、いかがでしょう。

私は、中小企業の数名の会社から1,000名を超える会社まで、数十社と毎日つきあっているわけですね。その実感として申し上げました。ちなみに14年間、従業員が8万名くらいいる大手生命保険会社で営業管理職としてがんばっておりました。女性ばかり、そんなのを踏まえているとよく分かる。そんなので中小企業の現場のところで、いま私が申し上げたこと、結構がんばってるよというような意見も、いかがでしょうか。

○和田 先ほど冒頭でもお話しさせていただいたのですけれども、みなさんそれぞれ悩みながらも取り組んでおられるのだらうなと思います。特に中小企業の経営者の方であれば、目の前にいるこの人が辞められるとすごい損失じゃないですか。なので、一緒に働いていくためにどうするかを、おそらく膝詰めで相談したりだとかというところがあるのだと思います。それは、必ず努力されているのだらうなと。ただ、我々がまさに罫にはまったように、制度だとかを充実させても制度利用が進まないのは何故なんだという、それぞれの企業の問題点だとか、我々のところであれば、やっぱり他の人に迷惑かけたくないという本人の後ろめたさのところを払拭しないと、制度利用は進まないというところがあったので、このところは、制度をつくったからおしまい、後は利用が進まないのは本人が、ということではなくて、もう一步踏み込んで一緒に考えていくということが次に出来ると、本当に意味のある制度になるし、自分にとってはなくてはならない会社になるのではないかなというふうに考えています。これで、答えになってますでしょうか。

○北村 ありがとうございます。高草木さん、どうですか。

○高草木 すごく、私もそう思っていたという指摘がありまして、数値が低いからバツなのだという社会的な空気が、私自身は女性ですのでそれがすごく嫌で、おっしゃるとおり、私だっがんばっているよという女性が、私の周りにもいっぱいいるのですね。男性でもそうですし、男性も「俺だっがんばってるんだよ」という人がいっぱいいるという中で、どうしても数値というものを見に行ってしまうのも会社ですので仕方ないのかなと思いつつも、どうやってそれを打ち出していくのか、あと従業員にそれを理解してもらうのが、そこの方が実は大事なのかなと思って、この取組をしております。

○北村 ありがとうございます。

では、他に質問の方。

○E氏 先ほど、イオングループさんの方でされていた男性管理職向けのセミナー、これのざっくりとした内容を、どんなことを管理職の方に向けてやっていくのか、是非伺いたいです。

○高草木 実はですね、どんなことをやっていたかと言いますと、いわゆるジェンダーバイアスをもっていないかということをチェックしたセミナーでした。

どういうことかという、女性はこちらなきやいけないよね、男性だったらこういう働き方なきやいけないよねという、無意識に、それは男女ともにもっている、いわゆる偏見というか、考え方の質というか、癖があるのですよね。なので、「女性だったら家事をこなさなきゃダメだろう」とか「育児してるのだから早く帰れよ」みたいなことを、実はもっていないかというのをチェックしたのですよ。

先ほど「いらぬ配慮」という話があったのですけれども、そこで男性上司がポロッと言った言葉が「俺、育児勤務している人、時短勤務している人にひどいことをしてしまった」と。「どうしたのですか」と訊いたら、「女性セミナーに公募したかった人が実は育児勤務の人について、でもその人は育児勤務だから、俺は、忙しいと思ったから、その案内を流さなかった」と言った上司がいたのですよ。私は、その女性から、その後「私こういう理由でセミナーに出たかったのだけれども、案内が来なかったのです」と言われていたのです。だから、この上司の人、管理職向けセミナーを受けたことで気付いてくれたんだと。やっぱりきっかけとしては、まずどんな自分の思いの癖があるのかというのを気付いてもらうためにジェンダーバイアスのチェックをして、あとは他社さんの事例、他社だったら女性の活躍のための取組をしますよとか、他社もやっている俺たちもやらなきゃと思うのが割と男性なのかなというふうにも思いますので、そういう事例をいっぱい共有するという場にしました。

○北村 ほかにご質問はないでしょうか、どうでしょうか。

○F氏 女性管理職というなかで、やはり管理職にしていくなかで、昇進というのがどんどんあるなかで、本人の思いのスキルよりも、経営側がまたさらに昇進させようと思ったときに、その経営側の意思と本人の意思となかなかこうマッチしない場合があるかと思うのですね。いわば、プレッシャーに感じたりだとかいう部分があるのではないかと思うのですが、そういう場合、本人であったり担当マネージャーの方であったりに、どのようなお声かけをされているのかをお聞かせいただきたいなと思います。

○和田 本人としては、まだだとか、ちょっと望まないけど、経営の意思としてやってほしいというときですよ。

そう考えると、男性の昇進者はあまりそのあたり考えていないという感じもするのですが、案外女性のほうがよく考えているという話なのかなと思います。男性だったら、喜んで自分が出るかどうかを考えずに「わかりました」と言いますよね。それは多分、本人のスキル認識とか意識のギャップとかを、さて措いてうれしい。でも、女性はそこをちゃんと考えているのだと思うのですね。我々のところでも、「やっぱり難しいです」と言って固辞したマネージャーが過去にいなかったかという、いました。それは、当然、直属の場長とか、その上の責任者の方から、

要は君にはこういう期待をかけていてこういうこともできるようになったからいよいよチャレンジしてもらうのだよというふうに言ってもらって、結局は期待感をしっかりと伝えて、難しいところはしっかりサポートするしというのを言ってもらうしかないですね。もう、ほぼそれで、収まるのは収まります。

あとは当社の場合は、ほかにロールモデルがいますので、その人にどちらかという相談がいたりするというのがあって、まずは喜んで受けてとは言いながらも心配なところがあるので、ほかの社内の先輩マネージャーに相談する。そういうふうな場をつくらなければというので、女性のネットワークをつくるだとかいうこともしているというのが、正直なところです。

いまの質問聞いて、本当に男の方が何も考えていないというのが、よく分かりました。

○高草木 男性上司の働きかけ方で言うと、徹底的に話を聞くということをしています。これは、全員の上司がしている訳ではないのですが、女性は話を聞いてもらいたいところがあると思うのですが、自分の思っている悩みを上司にぶちまけると、その上司はただひたすら黙って聞くというようなことで、その後すっきりしたら、上司から先ほどおっしゃっていたような動機付けをするのです。会社はどんなことを望んでいるのだということを話して、それでもなかなか納得いただけないときは、ちょっと今回はダメだねというようなことはあります。

というのがひとつ、私自身の経験がまさにいまそのような状況になっていますので、思うところはやはり、これから続く女性のことを思うと、どこかで例えば誰かが働き方を変えなきゃいけないと思ったときに、自分がもしかしたらそれが出来るかもしれない、だったらやってみようというふうに、その悩みの部分を只今チェンジ中とかシフト中です。考え方を変えている最中です。

○北村 結構もう時間が押していますが、みなさん最後にもう1問くらい、これは訊きたいなというのが何かございましたら、是非。

○G氏 小さい会社を経営しております。私自身がですね、育児と仕事に非常に悩んで、結果仕事を辞めて自分で会社を起こしたという経緯があるので、子育て中の方に対して非常に理解があると自分でも思っているのですが、理解がありすぎて非常に苦しんで、そういう人ばかりを採ってしまって、会社が非常に、唯一子供のいない方に非常に負担がかかってしまったという経験をしてですね、いま新入社員を4月に採ることにして、もう既に採用はしたのですが、その方を採ったときに、育児休業はありますかとか、どういう会社の条件なのだとすることを最初の段階ですごく提示を求められたのです。現在働いてくれている女性正社員に対してはですね、非常によくがんばってくれているので、私どんなことでもしようと思っているのですが、どういう方が全くわからない段階で、私を含めて3人しかいないなかで、入社してすぐ育休くださいと言われても正直会社がもたないなという、非常に経営者として、その方の気持ちも分かるだけに苦悩したという経験があります。それで、先ほどですね、「配慮の権利化」という話を伺ってですね、会社としての大勢なり、社会としてはいま、女性に対する配慮をしましようというような風潮にあると思うのですが、女性側にもやはり、子供がいるから許されるみたいな意識ではなく、ある程度の配慮をしてもらいながらも、責任をもって働いていくという覚悟が、私は必要ではないかと思っています。その「配慮の権利化」と言いますか、女性側の意識改革みたいなところ、女性だから簡単な仕事に、とかいう意識からですね、先ほどおっしゃっていたステップアップして

いきたいというような意識にもっていく、その辺りの研修なり、採用の時点でのどのような見極めなりをしていらっしゃるのかなというところを、女性に2種類いるような気がしてですね、自分のペースで働きたい方とステップアップしたい方と、その辺りどのようにされているのかなと。ちょっと質問が曖昧で申し訳ないのですけれども、お話しをお伺いできればと思います。

○和田 2つあるかなと思っていて、女性自身の働き方に対するマインドチェンジを促すためにどういう取組をやっているのか、というのと、採用段階で見極めだとか、何らかのアプローチをしていますかという話だと理解しています。

1つ目なのですけれども、先ほど2000年当時とはいう話をしましたけれども、女性マネージャーがさほど多くないときには、かなり取組をしなければ、やはり難しかったということがあります。ですので、当社も女性管理職候補者ということで上長の方に推薦いただいて、あなたには将来の管理職候補として期待しているから、いまからしっかり伸びていけばやっていけるんだよというような形で声かけしてもらって、最初は「いや、出来ません。出来ません」みたいな形だったのですけれども、私ちょうどそのセッションの担当をしていたのですけれども、マネージャーになるとどういうふうなことが、要はいまよりやりやすくなるのか、マネージャーにならないのだったらキャリアとしてあなたはこの会社で何をやっていきたいのか、そもそも入社したときはこの会社で何を実現したいのかというキャリアビジョンを考えてもらうということだとか、マネージャーになったら何が不自由があるのですかというのを、ワァーとやってみると、実は不自由なんてそんなになくて、もっとできることが増えるのだとか、自分にとってよりよいことが起きる、みたいなことを、マネージャー候補者から仕掛けていって、そういうセッションを次はもう少し軽めにして、女性社員全般に、特にロールとなるような方の基調講演だとかをして、やっぱりいまのまま働くとか、育児だからといってキャリアを諦めないということで、ちゃんとキャリアを育ていける会社だからちゃんとやろうね、みたいなセッションなんかはやったりしました。上司の働きかけも、私たちも、女性リーダー候補者の上司に対するトレーニングだとかもやって、本人の意識を変えていくという、結局は最後、マネージャーがどういうふうな期待感をもって本人に接するかによって、本人の意識は変わるのではないかと思うのですけれども、そういうふうなことは取り組んできました。そうするとやっぱり、さっきの私の上司のBのように、時短勤務をしていてマネージャーになるという人がポンポン出てくると、周りが、ああいう働き方をしていてもなれるのだとか、あと、たまたまいまマネージャーの話をしていますけれども、専門家としてその道で一旗揚げている人が実は育児しながら自分のスキルアップのためにみたいな話がポツと出ると、みんな、そういう働き方もありなんだというふうに、どんどん社会の空気感が変わってくるので、まずはやっぱりそういうマネージャーからの取組と、次は風土を変えていくみたいなことが、私も大事なかなと思っています。それがあると配慮が権利化せずに、その配慮をもとにどうキャリアをこの会社で積んでいこうかということになるのかなと。

当社のビューティコンサルタントで助かったなと思うのは、ほとんど全員の方が、ビューティコンサルタントになる志望動機は、ビューティの領域に自分も接して、お客様に喜んでほしい、きれいになってほしいという、この働くビジョンがあるからなのです。単純に働き口を探していて、たまたまビューティコンサルタントに受かったという人はほとんどいないので、やっぱり育児期の方なんかでも、あなたが入社したときにこの会社で何を実現したかったの、というふうに言うと、「あ、そうですよね」というのは、当社はちょっと助かっているところかなというのと、実は入社時の見極めの話も、割合近い話でして、私も採用担当者をやってい

ました。学生からの質問で、資生堂の福利厚生について伺いたいのですけれどもとか、内定が決まった後も福利厚生について教えてくださいと、出産しても働き続けられるのですかという相談を受けたりしました。で、やっぱり最初の一言目は、あなたはこの会社に入って何を実現したくて来たの、いまそれを実現するために考えなきゃいけない、訊きたいことはその話なの、もっとほかに訊くことがあるんじゃないの、というふうには実は切り返していました。この会社でキャリアをどういうふうにしたいのか、自分のなりたいキャリアを実現するために他の先輩社員とかどうやっているのですか、という方がもっと訊きたいんじゃないの、というふうには切り返して、出来る限りキャリアの意識を醸成するだとか、あまりにも質問で、そうは言ってもそういう質問しかしてこないという人は、選考のときに、この人本当のキャリアビジョンをどういうふう考えているのかなというふうには、面接の時点で確認をして、なかなかそういうものが出てこないときには、残念ながらという話をさせていただいていたというのが実体験としてはあります。なので、両方ともやっぱりキャリアなのかなというふうには考えています。

○高草木 まさに、同じく、でした。私は、実は採用担当をしております、その際に必ず福利厚生は訊かれるのですけれども、そこにすごく固執される方もいらっしゃるのですよね。うちの会社に入って何したいのっていうことを訊きます。当社は、いわゆる小売り販売ですので、その話がなかなか出てこない方というのは、あれ、うちを本当に志望しているのかなということが、その疑問がちょっと出たときに、それが見極めになるのかなというふうには思っております。

あと、ちょっとその、権利化してしまった方というのがいる場合、やはり、あなたはということがしたいのですかという面談はするのですけれども、なかなか正直言いますと、その人の気持ちが変わるのは難しいというのが現状としてあります。ですので、大事なものは、入社した直後から、例えば25歳とか30歳になる前にどんな経験をさせるかというのが、すごく大事だなと、いま実感しております。

○北村 ありがとうございます。

すっかり時間を過ぎてしましまして、本当に申し訳ありません。みなさんからもお訊きになりたいことがまだまだたくさんあったかと思いますが、時間の都合で、ここで質疑応答を終わらせていただきたいと思います。

今日、お二方のお話を聞きながら、みなさんもそれぞれいろんなことを思われたかと思うのですが、最後のお二人のコメントに非常に全体が集約されているなというふうには思いました。

やはり会社はですね、どんなビジョンをもってこの企業は成り立っているのかということの提示とですね、それから働く人のキャリアビジョン、ワークビジョンというものを、企業側と働く人たちが相互にですね、確認しあっていくというのが非常に重要なのではないかなというふうには感じました。これは、特に男性女性ということではなくて、その部分こそが企業をつくっていく源泉なのではないかなとみなさんもお感じになったのではないかと思います。

最後に一言ずつ、コメントをいただければと思います。手短で結構ですけれども、感想も含めて和田さんからお願いします。

○和田 いまの北村さんの話をきいていて、ああそうだなと。よくこの会社で誰を採用して、誰をバスに乗せるのかという話が「ビジョナリーカンパニー」という書籍に書かれています。会社の目指す方向とキャリアのビジョンが一致して、このキャリアのところもマネージャーがしっか

りサポートしてやるのですけれども、それを実現するためにやっぱり管理職のみなさんで、どういうふうな成果を出させてそこに繋げるのか、成果を出すためにどういうふうなディベロップメント、トレーニングだとかOJTをやるのか、これをちゃんと三位一体で回すから本人も成長実感があって、もっともっと大きい仕事がしたくてというふうになるので、マネージャーって非常に大事だし、いま会社のビジョン、キャリアビジョンありましたけれども、だから、パフォーマンスマネジメントもディベロップメントプランもものすごく大事で、それをちゃんとコミュニケーションするということが大事なのだなというのを、ちょっといま自分の中でも改めて整理ができたなというふうに思っていますし、まあ、いろいろ今日いらっしゃるマネージャーのみなさんも、ご苦労はあるかと思うのですけれども、これを多分やっていかないと日本の明るい未来はないのだと思いますし、そういうことが出来ない企業が淘汰されていくのだと思っているので、我々の世代の後ろに続く人たちのためにも、これは確実に実現して、会社だけじゃなく社会を変えて、一緒に行ければなというふうに思いました。ありがとうございました。

○高草木 今回は、このような場にお呼びいただき、ありがとうございました。

実際に、この話題に興味を持たれている方は女性が多いということで、もっともっと男性にも興味を持ってもらいたいですし、当社としても、まだまだ総論は賛成だけど各論は反対の人が男女ともに少なからずおりますので、その部分を粘り強く諦めないでやっていくしかないのかなというふうに思っております。

行政の方でこういうのを主催していただいたと思うのですけれども、やはり、民間とか個人レベルでも何か出来るつながりがあると、より北海道が元気になるのかなということを、いまこの場でお話しさせていただいて感じたところです。

本当にありがとうございました。

○北村 和田さん、高草木さん、ありがとうございました。

私もですね、ここに来てらっしゃる方たちが、地域の発展のためのリーダーだというふうに確信しております。多分、今日ここに座っていただいているみなさんが、私たち自身の手でですね、この地域を変えていくリーダーだと思いますので、会場のみなさんにも拍手をしたいと思います。お互いに拍手をして、終わりたいと思います。

以 上