

活動報告

VOL.20

特集 第1回「女性の活躍舞台づくり」シンポジウム

統一
テーマ

変革の加速とポジティブ・アクション

日本女性の社会活動が、グローバルで、高い次元のステージを迎え、世界98位という屈辱的な順位を急速に上昇させようとする「ポジティブ・アクション」が始まった。当協会は①経営者の理解の獲得②女性技術者の増大と地位向上③女性の役員、管理職の急拡大—を目標に、「女性の活躍舞台づくり」委員会を新設して本格的な調査研究に取り組み、その成果として、本年2月9日、東京・神田錦町の學士會館で初のシンポジウムを実施し、全国から超満員の熱心な参加者達が結集、議論を展開した。

日本MOT振興協会は、技術経営に関する振興を目的としており、産学官及び政界からのトップリーダーが集まり、色々な事業を行っている。重要課題の1つに「女性の活躍推進」を取り上げており、そのための組織が「女性の活躍舞台づくり」委員会である。これまで女性技術者の問題に限らず、幅広く女性活躍推進に関して議論をしてきた。

女性の活躍は、日本の経済成長のためにも喫緊の課題と認識している。この推進活動は日本では障害が大きく、諸外国と比べて活動が遅れている。そこで、幅広く産学官及び政界のリーダーの方々を巻き込んで、皆様方のご意見を伺い、議論させて頂いて、変革を加速していきたい。具体的な活動に結び付けたいということで、シンポジウムを開催する運びとなった。

先月の野田佳彦首相の施政方針演説において日本経済の再生に関する話があったが、そのトップに女性の活躍に注目し、支援したいとの話が出てくる。取り上げられ

総司会: 國井秀子氏
(当協会副会長)



たということは、非常に心強く思う。

本日は、女性の活躍についての意義は合意が得られているということで、これをどうスピードアップするか、ここに焦点を絞って進めたい。統一テーマを「変革の加速とポジティブ・アクション」とした。開会に当たり、当委員会の強力な理解者であり、かつ支援者である有馬朗人会長から、協会を代表して挨拶を頂きたい。

「女性が科学に向かないと言うのは嘘だ」 有馬朗人会長が冒頭挨拶

日本でよく言われる「女性が科学に向かない」「理科に向かない」ということが嘘だと申し上げたい。日本では女性の科学者、技術者が少ないが、この話は世界には通じない。

私の研究は、今問題になっているベクレルとか、放射線、放射能、その元である原子核の構造の研究で一生を費やし、文化勲章も頂い



「物理でも、文学でも日本の女性は活躍している」と語る有馬会長



■ 基調講演

基調講演①「女性技術者への期待」

(日本経団連副会長・東芝会長 西田厚聰氏)

基調講演②「ソフトパワー時代のポジティブ・アクション」

(前文部科学副大臣・参議院議員 鈴木寛氏)

基調講演③「グローバル変革者としての女性」

(経済同友会副代表幹事・G&S Global Advisors Inc.

代表取締役社長 橘・フクシマ・咲江氏)

基調講演④「変革の土台としての学校教育の課題と可能性

—男女平等を教える、男女平等に教える—

(東京学芸大学学長 村松泰子氏)

■ パネル討論

・モデレーター 堀井紀子氏

(セルフ・エスティーム研究所代表理事)

・パネリスト

西田厚聰、鈴木寛、橘・フクシマ・咲江、

村松泰子、國井秀子 各氏



第1回「女性の活躍舞台づくり」シンポジウムのパネル討論風景、全国から超満員の熱心な女性技術者らの参加があり、活発な意見交換がされた。

た。皆さん、男が作った物理学だと思いだろうが、そうではない。

ベクレルの弟子にマリー・キュリーという女性がいた

最初はフランス人のベクレル、この頃ベクレルやシーベルトなど毎日聞かされていて何だか分からない人が大勢いると思うが、そのベクレルというフランスの研究者がウランウミンを偶然写真のフィルム上に置いておいた。そして、フィルムを現像したら、そこに不思議な影が映ったということで、何か出ているに違いないと。その発見の前にレントゲンがX線の発見をしていて、不思議な線が見つかったと大騒ぎになった。

そのベクレルの弟子にピエール・キュリーという男性とマリー・キュリーという女性がいた。このマリー・キュリーがアルファ線を出して壊れるポロニウムとかラジウムという放射性物質を発見した。この発見によって物質は不変であるというギリシャ以来の考えが全く変更される。原子も元素も崩壊するという大変な発見に結びつく。それが今の原子核物理学、そして先に湯川秀樹先生や日本の素粒子論が活躍する現代の物理学が作られる。現代物理学の大親が女性のキュリーであった。

そのマダム・キュリーの驚くべきことは、1人で物理学賞と化学賞2つのノーベル賞をもらったことだ。そして、そのお嬢さんがまた大変な人で、お母さんが見つけたポロニウムから出てくるアルファ線を原子核にぶつけたら、安定だった原子核が放射線を出すような原子核になった。人工放射能を発見してノーベル賞をもらう。

マイトナーという女性が原子核は壊れるという大発見をした

こういうことをしたのが女性であるし、原子核が分裂するという発見をしたのも女性だった。オットー・ハーンと一緒にマイトナーが、原子核は壊れるという大発見のもとになる研究をした。この人はナチス問題で亡命してしまうためにノーベル賞をもらい損ねる。

素粒子論という物理学は、女性の活躍なしには発展し得なかった。私が生まれる直後に亡くなったネーターという女性がいて、ドイツ人でユダヤ人でアメリカに亡命して、プリンストンの高等研究所で研究をした。その女性が不変の法則、法則があれば必ずその裏側には保存する量があるという大発見をする。ネーターという女性がネーターの法則という一般原理を見つけた。

マイヤーという女性がシェル・モデルを発見する

原子核の中には中性子や陽子が、仲良く井戸のようなものを作って、その中を自分の軌道を見つけて回っている。これを見殻模型とか、シェル・モデルという。原子の中で原子核の周りを電子が回っている。太陽の周りに地球が回っている。それと同じように原子核の中には、たくさんの粒子がお互いに相互作用しながら井戸のようなものを作り、その中で自由にぐるぐる自分の軌道を回っている。これを発見したのがマリー・ゲッペルト・マイヤーという女性で、ノーベル賞をもらった。私が初めてアメリカに行った1959年から亡くなるまでずっと親しくさせて頂いた。

理科でも、物理学でも女性の力は非常に強い

原子核、物理学というのは、実験の上でも、理論の上でも、そしてまた現代の物理学の法則の基礎にも女性の発見がある。自分が講師になり、助教授になって、初めて出した第1号の博士が女性。浜本育子さんとい



「問題は、理科や工学、科学や工学での女性の活躍がまだまだ足りない。産業界での活躍が足りない」と挨拶で強調する有馬会長

い、現在スウェーデンの大学の教授になってコペンハーゲンで世界的に活躍している。

我々日本人は「女性が働いていない」、「活躍していない」と言う人がいるが、大嘘である。日本人の理系での活躍は多くないが、湯浅さんというマリー・キュリーのお弟子さんで活躍した日本人もいる。

文学でも日本の女性は活躍

日本は小説といえば紫式部である。その時代の世界のどこにも源氏物語ほど素晴らしいものはない。随筆を書かせたら清少納言である。でも女性が大活躍している。与謝野晶子、依万智など、こんなに文学で女性が活躍している国はない。フランスでも、イギリスでも良いから、女性の文学者を探して欲しい。非常に少ない。また、日本ほど女性の絵描きが活躍している国はない。片岡球子の富士山の評価は高い。亡くなる前に買おうと思ったが買い損ねた。

私は物理が本職だが、たまたま内職でやっていた俳句の方が有名になって困っている。江戸時代、女性はいなかったわけではないが、千代女など何人かいるが、それほど活躍しなかった。しかし、現在は、ほとんどの俳句は、女性が作っている。驚くべきことである。私の俳句の弟子は1200人位日本中にいるが、その中の80%が女性である。しかも男よりはるかに良い作品を作る。俳句の雑誌が約600誌か700誌ある中の半分以上が女性の主宰者。日本で文芸における女性の活躍、芸術における女性の活躍が素晴らしい。世界に誇るべきものだ。

理科や工学、科学や工学での女性の活躍が足りない

問題は、理科や工学、科学や工学での女性の活躍がまだまだ足りない。産業界での活躍が足りない。これをどうするかというのが、今回の大きな問題である。

第1は、女性の理科の先生をもっと増やすことだ。日本では女性の小学校教員は多いが、女性の小学校の先生は男も含めて理科嫌いの多い。女性の理科の先生達を生み出して頂きたい。理科好きの先生を増やしていく。

保育園を作り、男性も育休

平成元年に東大の総長になって最初にやったのは東大にもっと保育園を作ってくれという要望に応えた。環境を整えることが女性の活躍を育てていく上で重要だ。男も育休をして男性も育児に協力すること。その上で子供を産むために辞めた女性が復職できるようにお考え頂きたい。

数値目標を立てて、この運動を進めて頂きたい

最後にアフーマティブ・アクションである。大学の先生達に、あるいは産業界、ポジションが空いたらならば、同じ能力でも女性を採用することをやって頂きたい。

そのためには、目標を立てて「何年までは何人」、すなわち「教授の何%は女性にする」「2000何年までに何%まで増やす」といった時間軸を入れた目標を立てて取り組んで頂きたい。産業界でも「管理職の30%までは女性にせよ」という数値目標を立てて、この運動を進めて頂きたい。口だけではだめである。美辞麗句だけではだめである。実行しなければいけない。

【有馬朗人会長挨拶の要点】

- ・理科でも、物理でも女性の力は非常に強い
- ・日本ほど文学で女性が活躍している国はない
- ・理科、科学、工学での女性の活躍が足りない
- ・保育園を作ること、男性が育休を取ること
- ・「管理職の何%は女性にする」数値目標を立てる

1. 基調講演①「女性技術者への期待」

講師：西田厚聰 日本経団連副会長・㈱東芝取締役会長
21世紀の10年間が瞬く間に過ぎ去った。セカンド・

ディケイドの1年目が激動の1年として終わった。リーマン・ショックからの後遺症からやっと立ち直りかけた矢先に欧州における国家債務に端を発した金融危機。その後に来た景気後退、アメリカの景気回復の遅れ、どの国の経済も世界経済の中で緊密につながっているの、その影響も受け、新興国の成長は鈍化し始めた。

日本は大変な自然災害と同時に歴史的にも極めて高い水準にある超円高の問題、産業の空洞化の問題、エネルギーの問題等、様々ある。21世紀は20世紀に比べて大きな変化を見せているのはグローバリゼーションの非常な加速化と広がり大きさだ。

「応変力」を高め続けていかないと事業存続が危うい

この状況の変化にすぐ対応しないと、遅れをとってしまふ。変化の本質を吟味した上で洞察し、しかも機敏に対応する。同時に自分たちも変わらなければならない。これを「応変力」と呼ぶ。「応変」とは、臨機応変の応変であるが、「応」というのは変化の本質を洞察した上で機敏に対応すること。「変」とは自己変革し、自分も変わっていくということ。この「応変力」を高め続けていかないと、世界の強豪に伍して事業を存続させることが危うい。

デフレ克服に女性技術者の活躍が重要

日本特有の現象、それは人口減少であり、少子高齢化である。この少子高齢化も先進国の中で日本が初めて直面する課題。それを世界の各国もどう対処していくのかを、反面教師、場合によっては本当の真なる教師として学ぶことになる。日本は高度人材に占める外国人の比率は1%にも満たない。外国の高度人材に色々な形で依存する施策を進めなければいけない。その前に女性技術者に頑張ってもらくことが21世紀のセカンド・ディケイドを迎えて責務も大きいし、期待も大きい。

同じ評価ならば女性を上げ、女性の管理職が増えた

東芝は今年で創業138年という年を迎える。私が2005年に社長になった時に言ったのは歴史は長く、大変伝統のある会社だが、男どもだけで作り上げてきた歴史であり、会社だ。色々な変革をしなければいけない時期に当たって男どもだけで本当に変革できるか、私はできないと思う。女性に活躍してもらい、女性の力を借りながら男女一緒になって変革しなければできない。

これまでは男性と女性が同じ評価であれば、男性を

上げる傾向があったが「同じ評価ならば女性を上げてもらいたい」と人事部に頼み、人事部がそれを実行して女性管理職が増えた。ところが、対前年比で増やしていくと、3年くらい続くとできなくなる。母数が元々少ないものだから、絶対数で女性の管理職を多くしていくのは難しい。女性に活躍してもらうのは長い期間がかかる。今すぐ始めないと将来大変なことになる。



「宝物である女性技術者に頑張ってもらくことが重要なテーマだ」と話す西田氏

女性技術者の中には大変優秀な方がいる。当社は役員を除き、技術者のトップの首席技監というポジションがあり、8人いる。その中の僅か1名であるが女性があり、社内的にもイノベーションを起こされた方だ。

出産・育児後に復職し、新たなテーマに取り組んだ

女性の福島理恵子さんが、昨年『21世紀発明賞』を頂いて、それと同時に『ウーマン・オブ・ザ・イヤー』という全国に1人の賞を頂いた。この女性は出産後、会社に職場復帰をし、そこから新たな研究開発を目指した。受賞の理由はテレビの立体映像化、メガネなしで3Dのテレビが見えるという技術を発明した。彼女の重要なところは、一度、出産・育児のために会社を退職し、もう一度会社に戻り、新たなテーマに取り組んだ。この福島さんのケースのように辞めないで戻って頂きたい。

女性技術者の方が優れていると思われるところが多々ある

なぜ女性の方々に活躍して頂きたいと思っているか。概して女性の技術者の方が男性よりも優れていると思われるようなところが多々ある。例えば、研究テーマに粘り強く取り組む姿勢は、どちらかという女性の方が多いと感じる。それから、細かな作業をコツコツとこなしていく、例えばDNAの二重らせん構造を発見したX線の回折研究者のロザリンド・フランクリンという女性、データドリブンにコツコツやっていく、これは女性の方が優れている。それから女性の方が比較的に既成の観念、従来の慣習に余りとらわれない点では強い。

コミュニケーションをより進めていくための潤滑油的な役割

コミュニケーションを進めていくための潤滑油的な役割も女性に期待している。科学と技術は違うが、技術開発といっても様々な技術の蓄積の上に次の新しい技術がある。その蓄積された技術を共有しなければいけない。そういうことをやるためには、女性の方が向いているし、それがオープン・イノベーションにもつながる。

感性的な直観力、左脳、右脳の問題にも関わるが、どうも女性の方がありそうだと思う。様々な問題が企業では発生するので、技術者の倫理教育も非常に厳しく定期的に行っているが、男性と女性を見ると女性の方がはるかに倫理意識は高い。

様々な優れた能力を女性技術者はお持ちなので、これをフルに、総合的に発揮して、ますます新たなイノベーション創出に全力を振り絞って頂きたい。

苦しい状況下でも克服するという強い意志の力を持つ

担当技術者として開発をしている時は良いが、年も経つと組織を束ねる管理職の仕事が待っている。ずっと技術者として使って頂きたいという人もいないではない。しかし、会社としては時期が来れば組織全体を束ねて管理者としてやって頂きたい。技術管理の仕事もして頂かなければならない。問題になるのはリーダーシップだ。

メンバーの1人が課長や自分の上長に向かって「こういうイノベーション、新しいことをしたい、やらせてもらえますか」と言うと、その上長は「やってみなさい、しかし、失敗したら責任は取るんだよ」とか、「責任は誰が取るの」と言った途端に、その組織では一切イノベーションは起こらなくなる。イノベーションを起こすとは、将来に対してのリスクを冒すことだから失敗もある。失敗したら学ばしかたない。次々と新しいことにチャレンジする。

そのためには目標を高く設定することだ。低い目標を設定していくら克服しても、会社への貢献はできないし、日本経済への貢献もできない。目標を常に高く設定して、チャレンジし続けるという姿勢が必要だ。そのためには熱い情熱が必要だが熱い情熱だけでは起こせない。どんな苦しい状況下でも克服するという、強い意志の力を持たないと、必要十分条件にはならない。

イノベーションの創出は女性技術者の双肩にかかっている

イノベーションの創出こそが我々の未来を支えている。イノベーションの創出は女性技術者の皆様の双肩にかかっている。これからもイノベーションの創出活動に全力を振り絞って頂きたい。継続的に学習し、次々とイノベーションを生み出し、豊かな成果を生み出していくことが、結局このポジティブ・アクションをバックアップする、サポートしていく大きな力になっていく。

【西田厚聰氏講演の要点】

- ・「応変力」を高め続けていかないと事業存続が危うい
- ・同じ評価では女性を上げ、女性管理職が増えた
- ・女性技術者の方が優れている点も多いと思われる
- ・コミュニケーションをより進めるための潤滑油的な役割
- ・イノベーションの創出は女性技術者の双肩にかかる

2. 基調講演②「ソフト時代のポジティブ・アクション」

講師：鈴木寛 前文部科学副大臣、参議院議員

ポジティブ・アクションがなぜ必要か。私が大学を出た1986年に男女機会均等法ができた。私はもともと労働法を大学時代に学んでいて、当時菅野和夫先生のゼミでこの法律を勉強した。2009年9月から昨年9月まで2年間、私は文部科学副大臣として仕事をさせて頂いた。そのバックグラウンドは、私がこの15年間勉強してきたことが根っこにある。我が国がハードパワーの国から、「ソフトパワー立国」という新しい日本社会のビジョンを据え直さないといけないが、本当にポジティブ・アクションが必要だと思っている。

コンクリートから人へということで、この2年間やってきた。この2年間に2回と半分の予算編成を行ったが、教育費については9.0%、科学技術予算については3.3%の伸びという、戦後初めて国土交通省の予算を文部科学

省の予算が上回るという予算配分構造の改革を行った。加えて、社会保障関連で10%の伸び。一方で公共事業関係予算はマイナス30%ということ断行した。その結果、我が国の失業率は4%台になった。

この背景は、残念ながら製造業ではない。製造業は円高などを始めとする構造的な要因によって雇用を減らさざるを得ない。それを埋め、さらに増やした原動力は3つある。1つ目は医療・福祉。2つ目は教育・学習支援。3つ目は学術・研究・サービス分野。この3分野で約100万人弱の雇用をこの2年間で創出できた。

女子学生が大学時代に借りた奨学金の返済が負担になる

女子学生の場合、社会に出てから必ずしもずっと仕事をし続けているわけではない。出産、育児あるいは結婚にあたって大学時代に借りた奨学金の返済がライフデザインをする上で、あるいは人生の色々な決定をするのに大変な負担あるいは心理的な負担になっている。この問題だけは解決しなければいけないと思っている。

ソフトパワーを国づくり、社会づくりの中心に据えていく

このハードパワーの時代を終えてソフトパワーの知識文明。そういう日本を作ることが我々の目指す社会である。明治維新以降、我が国は基本的に富国強兵、高度経済成長、そのベースには物質文明、人工物を大量に生産し、大量に消費し、結果として大量に廃棄する。こういう文明の追求をしてきた。このパラダイムにおいて我が国は大成を収めた。しかし、その成功モデルを引きずり過ぎて、昨今の閉塞感あるいは先行きの見えない不安感につながっている。騙し騙し、この社会システムあるいは社会構造を続けていくことは難しい。色々な文脈からソフトパワーを国づくり、社会づくりの中心に据えていかなければいけない。

ダイバーシティが尊重されマルチカルチュラルなソサエティ

物質を作る、人工物を作ることが一番大事だとなると、結局重いモノが持てるとか、重いモノを早く運べるとか、この200年間作られてきた価値体系の中での男性労働が中心にならざるを得ない。これからはコミュニケーションであったり、まさに心や頭の、脳的作用が大事にされる。知恵づくりであったり、文化を作ったり。有馬先生から「日本の文化は女性を作ってきた」、その通りだと思う。こういうことが世の中の価値創造の中心になると、それは男女の機能差ではなく、それぞれ個人の個性、色々なアイデンティティーズが社会のダイバーシティが尊重されて、マルチカルチュラルなソサエティができて、色々な出会い、交流によって幸せが作られる。

男女の共同参画社会、それは必要前提条件だと思う

ダイバーシティ、その中で当然男女の共同参画社会は必要前提条件だと思う。さらに日本がそうしたソフトパワー立国を目指す。あるいは工業社会モデルの歪みの中で、今閉塞状況の我が国が、どのようにこの閉塞状況を突破していくかで、我が国に必要な人材を文部科学省では2年間、3つのカテゴリーで議論してきた。国内の雇用を創造する。国内の付加価値を創造する。受益者の半分は女性である。医療でも、介護でも、教育でも、保育でも、それを提供するチームの側が男女共同でないのはいびつである。

ポジティブ・アクションを皆さんと推進したい

こうした観点から我が国が改めてこうした人材を育成し、こうした人材の活躍の場を作り、そして我が国が



「ハードパワーの時代を終えて、ソフトパワーの知識文明、そういった日本を作っていきたい」と語る鈴木氏

もう1回、メタレベルをもう1段上げた上で、幸せな日本を作っていくためには、いずれも女性のポジティブ・アクションが起爆剤、好循環のトリガーになる。私はポジティブ・アクションを従来の文脈に付け加えて、皆さんと推進したい。

女性に対してどれだけ社会が活躍の場与えられるか

日本の学生が内向きだと言われる。正確に言うと日本の男子学生が内向きであって、今や留学する学生の3分の2は女子学生である。私の学生、1年間いないなと思って「どうしたの」と言ったら、「ケニアに1年いて、帰ってきて、マレーシアに就職する」というのが、女子学生では私の周りで普通になっている。グローバル人材と言った時には、高校、大学を通じて、すでに素晴らしいグローバルなセンスと、能力と、友人を持った若手だけではないが女性がいっぱいいて、20代、30代で立派な仕事を既にしている。

こうしたタレントのある女性に対して、どれだけ社会が活躍の場与えられるかが課題だ。ポジティブ・アクションをやらずとも普通にこういうことに関心を持てば、人材は女性になる。野田政権も世界に雄飛するグローバル人材育成を加速的にやっていくと、そういう人材はどんどん出てくる。

ポジティブ・アクション化は重要である

産業界のもちろんポジティブ・アクション化は重要であるが、アカデミア、そして教育界、そして医療界、様々な分野でのポジティブ・アクションをやっていくことが、社会が公正でサステナブルな持続可能な社会にな

これからの日本に必要な人材像

人類に新たな価値を創造するチームの人材

科学技術、芸術・文化、スポーツ、ビジネス、医療、デザインなど様々な分野でイノベーションを起こすチームの一員となる人材の育成

⇒ 各分野において、「分厚い裾野」を育てていくとともに、イノベティブな人材を引き上げるための支援が必要

日本で創造した価値を、アジアをはじめ諸外国の人達とコラボレーションして広げていく人材

製造、電力、流通、鉄道、医療など日本が創造した「価値」を、諸外国に広く伝えていくため、語学を使いこなし、異文化を理解し、行動につながる人材の育成

⇒ 英語教育の改善、異文化理解の推進、国際人材の養成

世代や立場を超えてコミュニケーションできる人材

介護、保育、医療、福祉、観光、小売などの分野で、自分とは異なる立場の人の思いを理解し、支えていくことができる人材の育成

⇒ キャリア教育の充実とコミュニケーション能力の育成

図 これからの日本に必要な人物像(3つのカテゴリー)

っていくために必要なガバナンスが実現できる。

そういう文脈で、私もポジティブ・アクションを頑張っていくので、よろしく御指導をお願いしたい。

【鈴木寛氏講演の要点】

- ・ソフトパワーを国づくり、社会づくりの中心に据えていく
- ・マルチカルチュラルなソサエティができる
- ・男女の共同参画社会、それは必要前提条件だと思う
- ・ポジティブ・アクションを皆さんと推進したい
- ・女性に対してどれだけ社会が活躍の場与えられるか

3. 基調講演③「グローバル変革者としての女性」

講師：橘・フクシマ・咲江

G&S Global Advisors Inc.代表取締役社長

最初に女性エンジニアの方、そして男性の女性エンジニアを社員としてお持ちになっている方達にお願いがある。それは日本の国内だけでなくグローバルなキャリアということを意識されてグローバル・リーダーとして活躍して頂きたい。私は「人財」というマーケットでヘッドハンティングという仕事を20年続けてきた。人財に対する私のこだわりを2点話したい。経済同友会では「人材育成・活用委員会」の委員長をしており、そこで女性の意思決定ボードへの登用について今検討しているの、それを紹介し、そしてグローバルな人財市場で何が起きているか、そこで求められているのは、どういう人財か、なぜ女性が適しているかを説明する。

人材の「材」は価値ある人ということで「財」を使う

10年ほど前から人材の「材」はマテリアルではなく、財産として価値のある人ということで「財」を使っている。私がヘッドハンティングの仕事に入った90年代の初めの頃は「ヒト・モノ・カネ・情報」という経営の資源の中で人に値段を付けることがなかった。ヘッドハンティングというと産業スパイじゃないかとか、悪いイメージを持たれていたが、最近は大幅変わった。

グローバルな人財市場の存在

グローバルな人財市場が存在する。人には値段があって、そして流動性がある。つまり、転職をする可能性が十分にある。

クライアント企業、最初は欧米企業が主体だったが、アジアの企業あるいは日本企業もトップの人材を外から登用することを始めた。求めている要件は同じで、基本的には国籍に関係なくグローバルなチェンジ・エージェント、変革者の人財を求めている。それに対して供給側である候補者になる人達がドメスティックな組織人、管理者の人材が多く、残念ながら需要と供給のミスマッチで、なかなかグローバル人材がいない。

人財のダイバーシティ(多様性)の定義にこだわりがある

人財のダイバーシティの定義についてこだわりがある。性別は入り口、最近ではダイバーシティというと国籍も、人種も、宗教も、年齢のダイバーシティもあれば、その他様々なダイバーシティがある。人のカテゴリー分けをして考えられがちだが、人の中にある個性であると考えようになった。様々なジェンダーの方と仕事をしてきて「この人は女性であり、アメリカ人であり、アジア系の人であり、キリスト教信者であり、70歳で日本に住んでいる」といった多様な特性が、例えば通称リーさんの一部であって、このリーさんを「この人はアメリカ人

だから」とカテゴライズできない。まずアメリカ人のリーさんではなく、リーさんの一部がアメリカ人という考え方をするようになった。一人ひとりを個人として見る。国籍や性別は個性に過ぎないと見ること。従って「アメリカ人は怠け者だ」とか「女性はダメだ」といったマインドセットから離れることが重要だ。

経済同友会「人材育成・活用委員会」の活動

経済同友会の人材育成・活用委員会は「多様な人材を活用することによってイノベーションを喚起し、日本企業ひいては国の競争力を強化する」という目的を持っている。経済同友会は過去にもたくさん提言をして、そこで人財という項目に触れている。そのすべてを検討し、深掘りの足りないところを選び出し集中的に検討している。

1つ目が女性の活用で、今まで量を増やすという話はずいぶん出て来たが、質を高める、つまり部長以上、取締役も含めての女性の登用である。2点目は外国人市場の活用、3点目は人材市場の流動化を検討しようとしている。

女性の登用は、まず「企業、経営者、個人、行政、社会といったそれぞれのステークホルダーが何をすべきか」を提言しようとしている。同友会の会員である経営者が自分の問題として捉えて、自分でアクションを起こすことを喚起するために、意思決定ボードへの女性活用を宣言して数値目標を立て、今こういう状態であることをCSRレポートやIRの中で公表し、フォローしてPDCAサイクルを回すことを提言しようとしている。

求められている人財の要件

求められている人財は大きく3つで言うと3点ある。

①グローバルに国境を越えて活躍できる人財

グローバル人財では当たり前と思われるかもしれないが、フィジカルに出て行くだけでなく、マインドセットとしてグローバルになるということ。例えば日本は島国なので、どうしても海外、国内という風に分けて考えるが、韓国の企業では中国市場が第2のマザー・マーケットである。自分の母国のマーケットと定義している。

②汎用性の高いスキルを持つ起業家的人財

長年日本の同じ企業で20年、25年と仕事をしている人達にとって、そこのインフラで優秀であっても他の外資系に転職をした時に実力がでないケースが時々ある。汎用性の高いプロフェッショナル・スキルを持っていないからだと思う。プロフェッショナル・スキルとは、板前さんを良く例に出すが、包丁一本さらしに巻いて、どこの料理屋さんへ行っても良い料理が作れる。そういうインフラの無いところで仕事をする「起業家精神」、何も無いところから作る能力も重要である。

③変革のための創造的問題解決能力を持つ人財

インフラの無いところでは想定外のことがたくさん起こる。想定外の中で一から問題を解決する。創造的問題解決能力を持つ人財。この3点を持つ人財を「グローバルなプロフェッショナルなチェンジ・エージェント」と定義している。

個人的資質は、ほとんど女性も男性も優秀な人は優秀

個人的資質は男女の別がない。特にエンジニアは、女性に無いと言われている論理的思考や分析力を持っている。個人的資質は女性も男性も優秀な人は優秀であるし、職場ではジェンダーに特化した能力とは思っていない。

最近、何人かの日本の採用担当の取締役と話をしたが



「国籍に関係なくグローバルなチェンジ・エージェント、“変革者の人財”を求めている」と語る橘・フクシマ氏

「試験の成績と学校の成績で採用すると70%が女性になってしまう。仕方ないので男性を入れて数合わせをしている」と言う。私は「そんなもったいないことをしてはいけない。そういうプールがあるなら優秀な人はどんどん取った方が良い」と言った。「結婚で退職云々ということは、仕組みができれば十分サポートができる」と話した。

女性に欠けているのは職務経験、職務経験がないから職務能力が付かない。資質が高い人が多いのだから職務能力を付けて企業に貢献できる人になる。

女性の方がリーダーとして優れているという報告がある

アメリカのピュー・サーチセンターが2008年にした「男性、女性、どちらの方がリーダーとして優れているか」という調査。野心があると、一生懸命働くは同数だが、決断力がある以外は全部女性が優れているという結果。特に思いやりがある、創造性がある、外交性がある、正直であるという辺りは、はるかに女性が男性を凌駕している。

今までに何千人というエグゼクティブの方にお目にかかって仕事をする機会があった。男性も女性もそうだが、よく社会的に言われている「女性は気配りがある、男性は決断力がある」は必ずしも当たらない。ジェンダー別カテゴリーとして見た場合にはそうだと思う。しかし一人ひとり全然違う。男性でも気配りのある方もあれば、女性でも決断力のある方もいる。個性ではないか。

インテグリティ(integrity)はグローバルに重要な要件

誠実さ、インテグリティ(integrity)は、グローバルに重要な要件とされている。2年半位で約67名の日本の大企業の会長、社長に、日本のグローバル・リーダーの要件でインタビューをした。9割近くが「高潔さと品位をもって行動する」という項目を選んだ。アメリカでもトップに挙げた経営者が多かった。

具体的に何をするか。まずはプロフェッショナルとしてコアになるスキル。それに全体を見る枠組みを加えることによって戦略的思考を育成して頂きたい。仮説検証のトレーニングなどでエンジニアの方は既にやっているかと思うが、是非やってみて頂きたい。それから異文化間の中でのトレーニング。そして起業家精神の育成。英語でのプレゼンテーションに慣れること。そして思考の柔軟性を養う。

プロフェッショナルな変革者として活躍して頂きたい

私のグローバル対応のスローガンになっている「外柔内剛」の「内剛」の部分については、例えば日本人の強いと言われているところ、時間に正確であったり、誠実であったり、きめ細かいサービスだったり、そういうところは絶対譲らない。しかし、多様性への対応には、したたかに対

応するということも必要だ。日本人はまじめだが、まじめ過ぎて杓子定規になると良く言われる。従って、したたかに、難しいことに対してもチャレンジすることが重要だ。グローバルでプロフェッショナルな変革者としてご活躍頂きたい。

【橘・フクシマ・咲江氏講演の要点】

- ・人材の「材」は価値ある人ということで「財」を使う
- ・個人的資質、女性も男性も優秀な人は優秀
- ・女性の方がリーダーとして優れている
- ・インテグリティ(誠実さ)はグローバルに重要な要件
- ・プロフェッショナルな変革者として活躍頂きたい

4. 基調講演③「変革の土台としての学校教育の課題と可能性～男女平等を教える、男女平等に教える～」

講師 村松泰子 東京学芸大学学長

社会の意思決定のところに女性を増やしていかなければいけないというのは、この会場の合意だと思う。それを日本では「男女共同参画社会」と呼ぶ。その対極にあるのは、ジェンダーに基づく役割分業である。

ポジティブ・アクションは副作用があるが即効薬

変革をしていく時の土台として教育は重要だ。この後に議論になるポジティブ・アクションが即効薬。辻村みよ子先生は「劇薬、副作用もあるかも知れないが即効薬だ」と話している。漢方薬かもしれないが根本的に土台から変えるには学校教育を変える必要がある。

先日、震災関連のことで日本の防災教育をどうしていくかという時に「全国の学校で防災教育をやれば、20年後、30年後の日本社会は防災に強くなる」という説明をした方がいる。日本の教育はそういうところだ。

教諭が65%女性である小学校でも女性の校長は18%

戦後の日本の教育は、男女平等教育を行ってきただろうか。旧教育基本法の5条には「男女共学が認められなければならない」と書いてあるし、新しい教育基本法にも「目標の1つとしての男女平等」ということが書かれている。しかし、教育の世界はどれくらい平等になってきたか。様々な世界に比べ、教育の世界は男女平等だと思われがちだが、本当にそうだろうか。校長に関する限り教諭が65%女性である小学校でも、校長先生は18%しかいない。中学5%、高校5.6%、これは国公立全部合わせて、女子校も含めた数値である。大学は私立の女子大学なども含めて9%という数字になっている。国立大学は86あるが、現在女性が学長なのは3大学だけ。大学生数全体で見ると平成22年の数字で、女性が108万人、男性が148万人とまだ差はある。

学校が変革の土台だとすれば、これまでの学校教育が男女平等であれば、すでに社会全体がもっと男女平等でも良かったのではないかな。なっていないことは何か問題がある。教育には変革する力がある。ここにもたくさん女性がいらして、私自身もエンパワーした立場になっている。これはやはり教育で知識を学び、能力を培い、意欲を培い等のことをしてきた結果としてある。

新しい男女平等教育とは中性化することではない

一方で学校教育は、既存のジェンダーを再生産する働きもしているという問題意識が、古くから持たれている。仕組みを知った上で、それを変えていくことが社会全体の変革につながる。それを「新しい男女平等教育」と表

現してみたい。

新しい男女平等教育とは、すべての子どもをジェンダーの枠にはめず、一人ひとりの人間としての個性を最大限発揮させるように助けること。男女平等と言うと、男と女を全部中性化するという風に勘違いする人がいるが、男女の画一化を言っているわけではない。橘・フクシマさんが多様性を分かりやすい図で示してくれたが、まさに多様性を目指している。一人ひとり違っていい。男だから、女だからという区別をする必要は全くない。

理念として「世の中男女平等であるべきですよ」と言うだけでは社会の実態としてそうではないから、知識を提供していくことが必要である。日本は世界で第98位を示しただけでは仕方ない。どう改善するのか。

女の子にテクニカルなことやリーダーの経験をさせる

これまでの女の子、男の子に欠けていたものを積極的に支援する。例えば、女の子にテクニカルな能力を付ける。家庭でも学校でも「女の子だから、危ないからドライバーを持つな」と止めてしまったりする。このこと一つ取っても「男の子にお願いしましょう」みたいになっている。女の子がやってこなかったテクニカルなこと、そしてリーダーシップの経験を持たせることが重要だ。

学校教育の中で何が起きているのか

平成17年の内閣府の『男女共同参画白書』の序説で「科学技術の進展と男女平等参画」の中に、私どもの研究データが示されている。家庭のことも含んでいるが「お父さんあるいはお母さんは、将来自分が科学や技術にかかわる仕事に就いたら喜ぶ」と思っているのは、男の子も女の子も少ない。特に女の子は少ない。「学校の先生は、私が理科で良い成績を取れると期待している」かを聞くと、理科に関しては男子に対しては期待はそれほどでもないが、特に女子に対しては低い。

別の学芸大学のチームで、数年前に東京と福島県で調査した。家の人や先生、友達から「女だから、男だから〇〇しなさい」と言われているか、まさにジェンダー。一番多いのが男女共に、「時々言われる」である。女の子の方が学年別に見ると、小4は「時々言われる」が一番多く「いつも言われる」は少く、統計的に男女差はない。これが小学校6年生、中学2年生となるに従い、男子と女子の差が拡大していく。女子は高年齢になるに従って言われるようになり、だんだんはめ込まれていく。

意図して教えていない片言隻句でジェンダー観が形成

子ども達に「学校で、クラスで、リーダーになるのは女か男か」と聞いた。「どちらでもない」が多いのは救われるところだが、女の子は「女の子がリーダーになる」と言い、男の子は「男の子がリーダーになる」と言う。学年差は余りなく、男女差が目立つ。同じ調査で学校の先生に「クラスでリーダーになっているのは女か男か」と聞くと、先生は「同じくらい」あるいは「女の子の方がリーダーになっている」と中学校の女の先生も男の先生も言う。子どもの時から男の子の中に「自分はリーダーである」と思いたがる傾向がある。こうした子どもや先生達で構成されている学校がジェンダーを生み出す。

一生懸命「男女平等は大事ですよ」「男女共同参画社会はこうですよ」と理念で教えるだけではダメである。隠れたカリキュラムから学んでいる。学校や教師が意図しない児童や生徒に伝わっている知識や文化や規範が



「様々なジェンダーを変革する力はある」と話す村松氏

ある。教えようと思ったことではない片言隻句を通じて、ジェンダー観が形成される。

教育方法に関し、本当に男女平等に教育しているか

男の子と女の子を不必要に二分していないか。「カテゴリーが違うのだ」「女子と男子は違うのだ」という意識が生まれ、性別役割分業につながる。子ども達の理科離れと言うが、実は女の子は理科離れをしていなくて時代変化としては理科に近づいている。理科離れが言われ出した頃は、男性が理科分野に入っていくのを躊躇するようになった時、女性のことを無視して理科離れと言った。男性基準で言った話である。

女の子は女の子の役割をしてしまう

学校の中で女の子が理科嫌いにさせられていく経過があるのではないかの研究をした。いくつかの小中学校で理科の実験を観察したが、実験の主役となって操作するのは男子、記録をするのが女子、掃除するのが女子という役割分担が見られる。10組ぐらいに分かれてバーナーを使う実験を繰り返して、3回目ぐらいに女の子がようやくバーナーを持ったと喜んで他を見て戻ってくると、男の子がバーナーを持っていた。女の子は女の子の役割をしてしまう、男の子は男の子の役割をしてしまうところが問題である。

能力は同等に持っているが十分に伸ばされない女の子

機会の不均等、例えば校庭や運動場を誰が使っているか。メインのところでボールを蹴っているのは圧倒的に男の子で、女の子は周囲に押しやられたり、校舎の中に閉じ込められたりしていることはないか。

もう1つは、学級生活で、発言の機会が男女同等か。これもたくさん観察しているが男の子のほうが声が大きいというのがある。不規則発言をすると、どうしても先生は男の子に関わってしまう。女の子はジェンダーだと思うが、黙って先生が自分の方を向いてくれるまで待つ、すると構ってもらえずに授業時間が終わってしまう。

その種のことが学校の中で起きている。気が付きにくいですが、実は学校は世に送り出す前に差を付けてしまう。基礎的能力は、本来同等に持っているはずだと言いがら、十分に伸ばされきっていない女の子という問題がある。ただし、学校が100%規定しているわけではなく、その後にはどういう経験をしているかも重要である。

【村松泰子氏講演の要点】

- ・ポジティブ・アクションは副作用があるが即効薬
- ・新しい男女平等教育とは中性化することではない
- ・女の子にテクニカルなことやリーダーの経験をさせる
- ・意図して教えていない片言隻句でジェンダー観が形成
- ・能力は同等に持っているが十分に伸ばされない女の子

國井座長:村松先生から確かなデータに基づく大変説得力のある話を伺った。それでは、ここから、ご講演頂いた皆様と、パネル討論に入りたい。私もパネリストとして討論に参加するので、モデレーターの堀井紀子氏を紹介し、堀井氏に進行を引き継がせて頂く。

会場を巻き込んだ活発なパネル討論



モデレーターを務めた堀井氏(左から2番目)、一番左が國井座長、右から2番目が橋・フクシマ氏、右隣が村松氏

堀井モデレーター:日本の置かれている状況から考えれば、女性活躍推進は待ったなしで、必然性は明らかである。

東芝の西田会長の講演にもあったように、既に新卒事務職の50%以上が女性であることとか、色々な意味で育児とか雇用制度に関しても大企業を中心に制度の整備が進んでいくと思う。長年、女性の活躍推進に関わってきた気になるのは「男女雇用機会均等法」も25年経って、その時の新卒の女性達が管理職年齢に達しているのにもかかわらず、この7年間インフラ整備は進んだが、指導的な地位の女性の輩出が遅々として進まないことだ。

日本MOT振興協会で「女性の活躍舞台づくり」委員会を結成して、2カ月に1度集まって話し合っているが、話し合う時点は過ぎて具体的にアクションを起こさなければいけない段階にきた。ポジティブ・アクションという具体的なアクションプラン、今まで内閣府でも討議されたことがあると伺っているが、結果として日本では取られていない。先ほど鈴木氏から、野田総理の今国会の施政方針演説の中で女性の社会的な役割増大への期待に触れられているとのことで、私もその施政方針演説を拝読したが、具体的に何をしたいのかが分からない。委員会でポジティブ・アクションをどう定義して、どのように考えているかを國井委員長(座長)からまず説明して頂き、共通の理解に立って頂こうと思う。

ポジティブ・アクションは意外に理解されていない

國井座長:ポジティブ・アクション、アフーマティブ・アクションは、意外と理解されていない。これは差別撤廃のための積極的な改善措置で暫定的な特別措置。このことに対して「逆差別じゃないか」の話が出てくる。例えば、政府の目標で「指導的立場の女性を2020年までに30%にする」、なかなかポジティブ・アクションに対する理解が進んでいない。成功した女性から、これに対する賛成の意見が少なく「ポジティブ・アクション不要だ」と言われてしまう。今日はその議論をさせて頂きたい。

先ほど、鈴木寛先生からネガティブ・アクションの話があった医学部の話はよく聞くが、実は企業でもある。入社試験で試験の成績だけでは女性の方がずっと多いが、それだとバランスが取れないからと男性を採用すると聞く。バランスが取れないとはどういう意味かを聞きたい。

ポジティブ・アクションを差別だと言われてしまう

国連でも規定していて、女子に対するあらゆる形態の差別の撤廃に関する条約、第4条-1で「暫定的な特別措置を取ることは、この条約に定義する差別と解してはならない」とある。日本でも男女共同参画社会基本法の第2条第2号に「男女のいずれか一方に対して、当該機関が積極的に提供すること」と規定がある。また雇用機会均等法の第8条にも「改善することを目的として、女性労働者に関して行う措置を妨げるものではない」と書いてある。ところが、情報サービス産業協会で、ポジティブ・アクションの話をしていた時に、ある企業で積極的に女性の雇用を進めようと打ち出したら、労働基準監督署から「これは差別じゃないか」と言われた事業所があった。労働基準監督署も十分理解して頂けていない。

目標数値と期間を掲げるゴール・アンド・タイムテーブル方式

ポジティブ・アクションの内容は色々ある。1番強いのはクォーター制。性別を基準に一定の人数や比率を割り当てる手法。日本で2020年までに指導的な立場に女性が占める割合を30%程度にしようというのは「ゴール・アンド・タイムテーブル方式」と言われている。これ以外に女性を対象とした多くの奨励だとか、研修だとか、環境整備、ワークライフバランスの両立への施策だとか、子育て支援などが入る。

ポジティブ・アクションは、海外ではかなり積極的に取り組まれている。例えば、ノルウェーの株式会社の取締役への女性の登用。これが発表された時、ノルウェーでも「こんなことをしたら企業が潰れる」という話があったが、実際に施行したら結構有能な方達がいっぱいいて問題はない。EUでも2025年までに30%ということである。



「ポジティブ・アクションは、まだ理解されていない」と話す國井座長(左)、右はモデレーターの堀井氏。

米国、政府契約で女性が経営する企業の割合を5%と設定

先ほど有馬会長からも話があったが、ポジティブ・アクションについて米国は長く取り組んでいるが、例えば政府調達において契約する企業のうち、女性が経営する企業の割合を5%とするという目標を設定している。

内閣府の男女共同参画局の方が色々データをお持ちだが、日本としてはゴール・アンド・タイムテーブル方式とか色々な施策があるが、何が一番効くのだろうかという議論がある。立法をスピーディーにするには国会議員を増やすべきだと、という議論もある。企業のディシジョン・メイキングに女性が入れば施策が浸透させられる。

それ以外にも、税制上の優遇措置だとか、補助金の給付だとかというものがある。色々なポジティブ・アクションの施策があるが、どういう風に、どういう組織で進めていくのか議論できればと思う。

【國井座長のポジティブアクションに対する問題提起】

- ・ポジティブ・アクションを差別だと言われる
- ・目標数値を掲げるゴール・アンド・タイムテーブル方式
- ・米国、政府契約で女性経営者の企業の割合を5%と設定

堀井モデレーター: 私どもの考えているポジティブ・アクションの定義は、國井委員長からの説明でお分かり頂いたかと思う。それではパネルの参加者の方からのご意見、コメントを頂きたい。まずは村松先生に教育のエリアにおいて指摘があった、ベースは教員数と管理職との割合のアンバランスなど、そこに関して先生のお考えもしくは現在されている事例があれば発表して頂きたい。

村松学長: 『「高校」の女性校長はなぜ少ないか』の研究をした。高校の教員行政は、公立に関しては基本的に都道府県の教育委員会で政令市は別にやっている。全国調査で都道府県別にどういう行政が行われていると「女性の校長が進出しやすいか」「管理職はどうか」を分析した。「女性教員を管理職に登用すべきだとか、拡大すべきだ」とか、数値目標を掲げているところは少ない。女性の校長比率は全都道府県平均で4.8%だが、高いところでは10数%ある。数値の高い県では男女共同参画計画に女性教員の管理職登用に関する記述があることが多い。非常に低いところでも書いてあるところはある。

教頭、副校長など、ボトムを広げておかなければいけない

管理職登用のためには、ボトムを広げておかなければいけない。校長だけ調べたのではだめで、教頭や副校長からのタイムラグもある。高校レベルまでは、ポジティブ・アクションは有効に機能し得ると見て良い。

大学の教員に講座ごとに数値設定するのは逆差別の懸念

大学の教員にクォーターで講座ごとに「絶対何%は女性教員にしない」と割り当てをするのは、大学が研究能力等の能力で仕事をしている部分があるので逆差別になりかねない。東京学芸大学の場合、教員の採用を公募にしたら海外から応募して来たりで、女性教員が多少増えた。教員採用の公募要領に「男女共同参画基本法」の精神を尊重している」と付け加えている。選考過程の透明化で経過報告として男女別内訳を出す。

理科の好きな女性の先生を増やさなければならない

小学校の理科の先生にもっと女性の先生を、あるいは理科の本当に好きな先生を増やす。国立の教員養成大学では、小学校の先生になる人に理科の実験をさせている。

堀井モデレーター: 経済同友会の副代表幹事の橘・フクシマさんからポジティブ・アクションの日本企業への導入可能性をお伺いしたい。

橘・フクシマ副代表幹事: 人材委員会で副委員長に就いた方が、日本の大企業の社長、副社長で、資生堂の岩田喜美枝代表取締役副社長が副委員長をして下さっている。岩田さんはご自身がグローバル・チェンジ・エージェントとして資生堂を成功に導かれている。その人材委員会の経験から言うと、個々の経営者の意識を変えて頂くことが第1だ。変わってきているが、個人差があると思う。ご本人達は「変わらざるを得ない」という認識だ。

トップのマインドセットを変えるということが大事だ。そして、若い人達はずいぶん変わってきている。若手が入社して10年くらいの方、今30代の始めくらいの人達のデータをお持ちですか。

【座長略歴】 國井 秀子 氏

お茶の水女子大学理学部物理学科卒、同大学大学院理学研究科物理専攻修士取得、カリフォルニア州立大学(サンノゼ校)大学院電子工学科修士取得、テキサス大学(オースティン校)大学院コンピュータ科学科博士取得。1979年I. I. I. 社長、1982年㈱リコー入社、2008年までソフトウェア分野の研究開発責任者。2000年執行役員、05年常務執行役員、08年からリコーITソリューションズ㈱取締役会長執行役員(現在)。09年㈱リコー理事(現在)、(社)情報サービス産業協会副会長、日本学術会議連携会員、文部科学省中央教育審議会委員、㈱産業革新機構産業革新委員、内閣府男女共同参画推進連携会議議員等。



堀井モデレーター:私がある企業で意識調査をした時に、20代~30代の男性で「取りたい」と答えたのは52%いた。

そこは実勢にどこまで近づいているかは分からないが、半分以上の男性はマインドセットがされている。

橘・フクシマ副代表幹事:マインドセットが変わっている。なぜ私がそう感じたかと言うと、大変卑近な例で恐縮だが、私には2人の甥がいて、30代前半だが結婚をして子供が出来た。正月に集まって一緒にいると2人の子供の面倒を見ている。とても私の世代では考えられないくらい自然に面倒を見ている。「イクメンプロジェクト」の話を伺っても、男性自身が自分で育てたいという気持がある。ここが変わってきている。今この時代に、企業は多様な人材を優秀であれば活用しなければ生き残れない。女性を活用するという事に関して、まだまだハイテクの企業でも低いというデータを拝見して「そんなことを言っている余裕はない」というのが私の率直な印象である。

國井座長:村松学長のお話の中で印象に残ったのは、応募の透明性を持たせるところである。大学は、本来イノベーションの場であり、一番登用が進んで良いところだと思うが、採用に関して極めて厳しい環境にある。母数もそうだが母数に比例して管理職、例えば教授とかがいるかと言うと上に行けばいくほど少ない。

学芸大学は学長さんが女性で、色々な施策を打っていて、アフーマティブ・アクションもやっていらっしゃるのに進んでいると思うが、なかなか進まないところには周りからプレッシャーをかけていかないと変わらない。それから各大学が応募に関する透明性を確保して頂くということは重要な施策だと思う。

問題なのは管理職の人数がやはり母数に比例せず、上に行けば行くほど少ないのが日本の問題。やはり、トップに女性がなされている所は、女性の活躍、活用も進んでいる。女性が社長の企業は、女性の雇用も進んでいるという話も聞く。大学がリーダーシップを発揮して頂きたいと思うし、それを進めるためには、登用の透明性を確保して頂くことが極めて重要だ。

それから橘・フクシマさんの話で、トップダウンで進め

るというのは、どんな変革の施策でも同じで、重要なポイントだと思う。十分理解していない方が、何となく「重要だ」とか「もう既に男女平等ですよ」とおっしゃっている。でも「データを見て下さい、具体的に管理職、本当に能力が無くてなっていないんですか」と言ったら、やはりチャンスが無くて、経験が無くて、さっきのグローバル・リーダーの要件が挙がっていたが、ポテンシャルはあるのにチャンスが与えられていない。それに対して、やはり短期のお話ではそう簡単に大きな数字は出ないかも知れないが、経営だって、売り上げ、利益、数値目標を持つわけで、数値目標なくしては、大きな変革はできないのではないかなと思う。

堀井モデレーター:日本MOT振興協会で「グローバル人材の育成」をやっている。アメリカのアフーマティブ・アクションは、ダイバーシティの中で人種の問題、マイノリティとか、人種の問題が非常に大きい。そしてジェンダーとか宗教が出てくるが、日本の場合は切り口として一番大きいのはジェンダーであって、人種の問題はアメリカほど大きくはない。日本におけるジェンダー・ダイバーシティを解決できない企業がグローバル人材を本当に活用してグローバルに出て行くことはあり得ないと思う。グローバルで活躍するには自社におけるジェンダー・ダイバーシティの突破口を開いて頂きたい。

村松学長:一つだけ追加したい。グローバル化対応で大学も色々動いている。世界の大学ランキングには様々な指標があり、そこに外国人数員がどの位いるかの指標が入っているらしい。そのランキングを作っているところでは、男女のバランスは当然入っていないのと思うが、女性教員比率などを指標に入れると日本のリーディング大学が一気にランクが落ちてしまうと思う。入ることがインセンティブになって大学が変われば、産業界も変わるのではないかなと思う。

堀井モデレーター:それでは、今回のポジティブ・アクションに関して、会場の皆様方のご意見を伺いたい。

質問:村松先生、生徒会長を女性と男性に振り分けることがあるが、これをフリーにしたら男性ばかりになってしまうといったことが起こるのではないかと懸念する。

それから保護者の名前というのと、お母さんが書くのにお父さんの名前を書く。私は母親の名前で書くが、娘から「お父さんがいないと思われる」と言われる。そういうマインドセットも変えていくべきと思う。PTAなどに対する働き掛けも聞かせて頂きたい。

村松学長:性別役割でリーダーを男子がするか、女子がするかという話は複雑な状況があり、地域によって、学校によって男子ばかりになってしまう。私は、それで良いと思う。女子だけになっても構わない、多様であって良い。



【講師略歴】 西田 厚聰氏

1970年東京大学大学院法学政治学研究科修士課程修了、75年㈱東芝入社、92年東芝アメリカ情報システム社社長、97年㈱東芝取締役、98年常務、2000年上席常務、03年取締役執行役専務、05年取締役代表執行役社長、09年取締役会長(現在)。現在、日本経済団体連合会副会長、日本防衛装備工業会会長など。

【講師略歴】 鈴木 寛氏

1986年東京大学法学部公法学科卒業。同年通商産業省入省。シドニー大学特別研究員、98年通産省電子政策課総括課長補佐。2001年参議院議員(現在2期目)。07年倫理・選挙特別委員会委員長。09~11年文部科学副大臣。現在、民主党文部科学部副会長、民主党文部科学部門会議座長、中央大学大学院客員教授など。

【講師略歴】 橘・フクシマ・咲江氏

1972年清泉女子大学文学部英文科卒業、78年ハーバード大学大学院教育学修士課程修了(Ed. M)、87年スタンフォード大学大学院経営修士課程修了(MBA)。10年G&S Global Advisors Inc. 代表取締役社長(現在)。現在、経済同友会副代表幹事、㈱ブリヂストン社外取締役、味の素㈱社外取締役など、清泉女子大学理事並びに評議員。

【講師略歴】 村松 泰子氏

1967年東京大学文学部社会科学卒業、同年~91年NHK放送文化研究所勤務、この間84年上智大学大学院博士後期課程単位取得退学、91年東京学芸大学教育学部教授、04~06年同大学人文社会科学系長併任、06~10年同大学理事、10年東京学芸大学学長(現在)。現在、日本教育大学協会会長、文部科学省中央教育審議会委員。

【モデレーター略歴】 堀井紀子氏

1969年東京大学経済学部卒業、日本航空、外資系乾電池メーカー日本韓国総支配人秘書をへて、エイボンプロダクツ㈱に22年勤務、2001年退職。03年GEWEL(注)設立。11年同代表理事を退任。11年一般社団法人セルフ・エスティーム研究所を設立し、代表理事(現在)。11年国際的ボランティア団体東京キワニスクラブ会長(現在)。

男子ばかりやっていて誰も「どうして女子はやらないの」と言い出さないところが問題なので、ジェンダーに気付いた先生が介入していけば良いのではないかと。

この頃は中学、高校で生徒会長をやりたくないとのことで、女子に押し付けられていることもあり、逆転している状況もないわけではない。「色々なケースがあって良いのだ」が、大事なメッセージかと思う。

PTAなどを通して、先生が気付いていなければダメだが、気付いた先生はPTAなり保護者会などで話し合いをするとか、意識啓発をすることはできる。残念ながらそういうことに敏感な先生の割合が少ない。



会場の参加者との間で活発な質疑、意見交換が行われた

質問(意見):女性が活躍する舞台づくりの加速が今日のメインだと思う。國井さんがおっしゃったように、きめ細かい具体的な取り組みと、橘・フクシマさんがおっしゃった意識をどう変えていくかに重点があると思う。日本はなぜ女性が活躍できない状況になったかという点、約40年間家庭科は女子だけで培われた日本人の中に、性別役割分業意識が凄く根付いてしまった。1994年に家庭科は男女共習になった。高校で男女共習の家庭科が始まったのが1994年。だが、今20代の後半～30代前半の方は、男女共習の家庭科を受けて今「イクメン」、そして比較的手軽に家事に参加するようにした。それから2004年に性別役割分業意識に批判的な方が、日本では統計的に増えた。それは、私は家庭科の男女共習が影響していると思う。直接的には科学技術には関係ない、間接的に支えているのが、そこにあると思う。

理科教育の充実、男女ともに福祉的な生活の土台を、家庭科は皆さん料理・裁縫と思っているかも知れないが、育児、介護、福祉、家族問題、教育、持続可能な生活スタイルのあり方、そして料理もちろん生活全般を取り上げている。それが科学技術の方のカリキュラムで、家庭科はうんと時間数が減り、やれない状況になっている。

今、ジェンダーについて学校で、正面からやれる教科は家庭科である。家庭科は保護者ともつながって話している。人間にとって必要な教育は何かというところが、実は女性が活躍し、しかも科学技術の振興につながる。だから短期的な目と長期的かも知れないが、実際に橘・フクシマさんの言葉を借りれば戦略的な思考に私達は立った方が良いのではないかと思う。

堀井モデレーター:全く賛成である。長期と短期の、プロセス的な変化と、プロジェクト、プログラムという両方を噛み合わせて、ストラテジーとタクティクス、戦略と戦術を組み合わせることによって、色々と進めるしかないと思う。

企業からの方も会場にはたくさんいると思う。「うちのトップが本当に変わっているのか」とか、「どうしたらうちのトップを変えられるのか」でも良いが、企業側からお悩みのようなものを質問して欲しい。

質問:國井さんと橘・フクシマさんに質問させて頂く。日本の企業がグローバル化で苦しい中で、なかなか女性が増えないという問題が課題だ。トップに女性経営者を入れていくことが大きな改善策ではないか。

質問:評価自体が全部数値化できないから主観も入る。評価者が男性であり、決められた評価軸が男性社会の中で決められたもの。同じ評価と言いながらそれは何か。

堀井モデレーター:最初の質問は橘・フクシマ氏に、管理者の評価基準の問題を國井座長に答え頂きたい。

橘・フクシマ副代表幹事:非常に難しい質問で、統計的に正比例の関係があるか、カタリストのように統計があるかという点はまだ手元にない。ただ、女性の管理職が増えると業績が上がるという男女共同参画局のデータが2003年にあったと思う。PR効果というのは必ずしもそうではないと思う。人財の仕事をしていると適材適所が非常に重要で、偶然そのミッションにあった人が女性だったということがベストだと思う。女性だからそこへ行くのでは無く、結果的に優秀で、この仕事ができるという人を選んだら女性だった。例えば、アメリカのゼロックスのCEOは女性、HPではカーリー・フィオリナが女性の経営者だった。普通だったら男性中心の企業の中で、女性がそこまで上がっていることを見ると優秀だったからで女性だから上がっているわけではない。そこに相関関係はないと思う。

日本の場合には残念ながらそういう企業はまだ少ない。ただ、起業している女性は多い。起業して、成功して、そこでたくさん女性を活用している企業はある。大企業の中でトップの女性、元のリクルートの河野さんとか、女性経営者だからというわけではなく、優秀だからあそこまで行かれたと私は見る。従ってそこに相関関係がないのは残念ではあるが、ただ優秀な人をずっと登用していけば自然にそういうサイクルが出来上がると思う。

國井座長:評価基準の話は、ご指摘の通りだ。ある会社の事例だが、なかなか女性の管理職の数が増えない。昇格試験を受けられる人の日常の評価点数等で誰が面接を受けられるかという基準があるが、そこで女性に対しては、その基準を下げて最終的な試験、面接等は同じだが女性の受験者の数を増やした。結果としては女性の候補者は全部通って、男性は結構落ちた。

現場での男性に対するポジティブ・アクションがあって現場は同じ点数だったら男性を上げてしまう。女性に対しては通常の基準点よりは少し下げても良いとし、しかし、最終的なところは同じにすることでうまくいった。評価基準では問題があるが、それを解決する方法はある。

堀井モデレーター:私が相談された企業では何年かの業績評価を役員会で全員に見てもらった。例えば、男性と女性の候補者がいた時に、結果的に男性がプロモートしているケースが多かった。本当にそれが正しかったのか、妥当な基準だったのか、男性が昇進している割合が高い事実も役員の方にはご存じなかった。「うちは全く平等です」と言っている外資系の企業だ。主要なポジションへのプロモーションは、役員でシェアして欲しい。

國井座長:シンポジウムはいかがでしたでしょうか。本日の内容が、皆様の今後の活動にお役に立つことを、有意義であることを願い、ポジティブ・アクションが女性の活躍を推進し、明るい日本を築くことを確信して、本日のシンポジウムを終了させて頂く。