

活動報告 VOL.25

特集 第2回「女性の活躍舞台づくり」シンポジウム

統一
テーマグローバル競争に打ち勝つための
ポジティブ・アクション

日本女性の本格的な社会活動が、これからの世界の中での日本の再生を支え、リードする新時代を迎えた――。当協会は活発に活動する「女性の活躍舞台づくり」委員会の成果を中心に、本年3月4日午後、東京・神田錦町の學士會館で、「グローバル競争に打ち勝つためのポジティブ・アクション」を統一テーマに、第2回「女性の活躍舞台づくり」シンポジウムを開催した。3年半振りの安倍晋三自民党政権が日本経済の活性化と国際的な積極多面外交を皮切りにスタートしたが、その安倍首相が成長論議の軸に「女性の活躍」を挙げ、政策の具体化を急いでいる。

世界経済フォーラムの女性の社会的活動指標の順位(昨年度は101位)の向上をはじめ、女性の役員・管理職の登用、女性の技術者・研究者の質量両面の拡充、理工系女子中高生の開拓とキャリア開発など、「ポジティブ・アクション」を合言葉に、直面する課題の解決に挑戦し始めた。日本女性は能力的には世界最高レベルにあるが、その能力をフルに発揮できる社会的な支援体制も大幅に強化を迫られている。そうした目標を実現するには、政財界、特に経営者層の正しく、深い理解が必要であり、視野を広く見渡すと、その諸条件が急速に整い出してくる。



総合司会: 國井秀子氏(当協会副会長・委員長)

第2回シンポジウムも、総合司会を國井秀子副会長・委員長が担当し、以下のように述べた。「当協会は、当初より『ダイバーシティ&インクルージョン』の重要性を認識していたが、グローバルに活動が高まるなか、昨年より委員会を新たに設置して、外部から専門家を招き、意欲的に共同で調査研究を進めてきた。昨年は、「変革の加速とポジティブ・アクション」というテーマで第1回シンポジウムを開催した。

昨年10月のIMF東京総会に出席したラガルド専務理事は「日本の今後の成長は、女性の活躍にかかっている」と繰り返して強調し、国内で大きな反響を呼んだ。事実、「素晴らしい業績をあげている企業では、女性社員が非常に活躍しており、確実に両者は相関関係にある」とする調査結果が各種の専門機関から発表されている。各界でも、経営者層のダイバーシティに対する理解の促進がさらに必要で、その効果は大きい。日本がこれからのグ

ローバル競争に打ち勝つために、女性の活躍が直面している色々な課題に、まさに『ポジティブ・アクション』で加速して取り組んでいきたい。本日の多面的な討議に大いに期待している」と述べた。

「安倍総理のもと、政府は一丸で女性を応援」
松元崇内閣府事務次官による来賓挨拶

日本MOT振興協会では、「女性の活躍舞台づくり」委員会を中心に女性技術者の増加、女性管理職の増大、経営者の理解促進に向けた様々な活動に大変熱心に取り組んでいる。内閣府としても、男女共同参画社会の実現に向けた取り組みを一緒に進めて頂き、大変ありがたいと考えている。我が国の経済再生、持続的な成長、発展のために、イノベーションが原動力になる。そして、新たな時代に向けたブレークスルーを伴うイノベーションの創出には、多様な人材が、多様な視点や発想のもと、力を発揮することが求められている。そこで今、女性の力の活用や、社会参画の促進が日本の強い経済を取り戻すために必要不可欠である。政府は第3次男女共同参画基本計画に基づき、女性の就業継続・再就職支援や、仕事と子育ての両立を支援する環境の整備、2020年に30%という目標の実現に向けたポジティブ・アクションの取り組み等を進めているところである。

また、安倍総理の指示のもと若者・女性活躍推進フォーラムが立ち上がり、女性応援企業への支援や、女性のキャリアアップ支援のための方策の検討などを行っている。今後とも女性の活躍推進に向け、政府一丸となって取り組んでいきたい。本日はまさに学術、政治、産業の各界のトップによるご講演、また各界を代表する先生方のパネル討論がある。女性の活躍推進がますます進むよう、講師の先生方からも力強い後押しをお願いしたい。

■ 基調講演

基調講演①「現代物理学における女性の活躍づくり」(有馬朗人 会長)

基調講演②「世界におけるポジティブ・アクションと日本女性の課題」(猪口邦子 参議院議員)

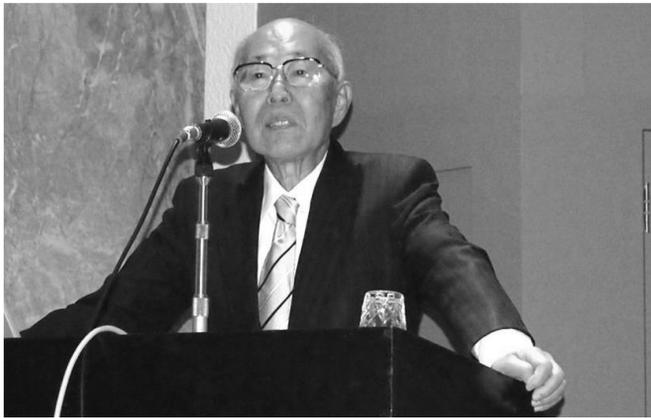
基調講演③「日産自動車(株)のダイバーシティの推進」(小枝至 日産自動車(株)相談役名誉会長)

■ パネル討論

・モデレーター 牛尾奈緒美 (明治大学情報コミュニケーション学部教授)

・パネリスト 猪口邦子、小枝至、國井秀子(副会長、委員長、リコーITソリューションズ(株)取締役会長執行役員)、林裕子(山口大学大学院技術経営研究科准教授(特命))、稲田 潤(グーグル(株)HRマネージャー)

基調講演①「現代物理学における女性の活躍づくり」 有馬朗人 会長



有馬朗人会長

この頃「シーベルト」や「ベクレル」という言葉がよく出てきているが、原子核分裂を発見したのは女性だった。原子核の構造のモデルを発見したのも女性だった。私の研究はこれらの女性が発見した原子核のモデルを出発点にしている。

宇宙も、皆様の体も物質で出来ている。宇宙には、Xさんがいると、必ずアンチXさんが存在する。そしてXさんとアンチXさんは握手すると消えてしまう。このアンチXさんを反物質と呼ぶ。この宇宙には物質と反物質があるはずだが、実際は存在しない。物質と反物質が会って消えてしまうことはない。どうして実際には反物質が存在しないのか、この理由を発見したのが日本人の益川敏英氏と小林誠氏だ(2008年ノーベル物理学賞)。ただ、反物質が存在しないということがなぜ不思議なのかという基礎の部分の研究した人は女性だった。前々世紀のことだが、現在、原子核物理学、素粒子論、現代物理学が進めている対称性と保存則についての基礎はネーターという女性の研究である。

まず、放射能の発見から核分裂の発見までを振り返る。レントゲンによって1895年にX線が発見される。その研究を不思議だと思ったベクレルという研究者がフランスにいた。ある日、まだ現像していない写真乾板を机の上に置き、その上に、偶然持っていたウラン鉱を置いておいた。翌日そのフィルムを現像してみると真っ黒な印が出て来た。これが放射能の発見であり、ベクレルは後にノーベル賞を受賞する。ベクレルの発見を見ていた2人の若い弟子がキュリー夫妻だ。2人はベクレルが発見した放射能の元とは何かを研究して、ラジウムとポロニウムを発見した。

女性科学者の功績第1号はマリー・キュリー。功績はラジウムとポロニウムの発見である。ポロニウムから出てくる放射線を見ることが出来ないかと考えて、キュリー夫人の夫のピエール・キュリーがピエゾ電位計というものを初めて作った。これによって放射線が出ていることを計ることが出来るようになった。彼らは二つの放射性原子核を発見した。

さらにそれを見ていたニュージーランド出身のラザフォードという研究者が、1898年に α 、 β 、 γ という3つの放射線があることを確認した。 α 線とは、ラジウムが壊れてラドンという原子に変わる時に出す放射線だ。 α 線は大きくて重い。そのため一枚の紙が通り抜けられず止められる。それに対して紙を簡単に通り抜けて行く β 線という放射線はマイナスの電荷を持った粒子だった。ラザフォードはこのマイナスの電荷を持って飛び出してくる粒子は電子であると確認した。この β 線も1mm程度の厚みのアルミの板で止めることができる。しかし、もう一つ別の線があった。これを γ 線と呼ぶ。この γ 線は紙やアルミの薄い板は簡単に抜けて行く。1.5cm程の厚さの鉛でないと止められないということが分った。ラザフォードは γ 線が電磁波と同じものらしいと確認した。ラザフォードは α 線、 β 線、 γ 線の名付け親だ。そして、神様が作った物質というものは未来永劫変わらないと信じられていた常識を打ち破り、原子は壊れるという大発見をした。

ラザフォードはもう一つ大きなことをする。彼はキュリー夫人からポロニウムをもらってきて、ポロニウムが壊れて出てくる α 線を金にぶつけた。金に当たった α 線がその後どのように進むかを調べると、まっすぐ進んで行く場合もあれば、向きを変えることもある。これは、原子の中でプラス電荷が一カ所に固まって存在していることを示している。こうして、原子の中心に原子核があるということを確認した。キュリー夫人がポロニウムを提供したおかげで、ラザフォードは原子核を発見した。この原子核の発見がなかったら、20世紀の物理学は大幅に遅れただろう。そして、プランクというドイツの学者が19世紀の最後の年に、エネルギーは粒である、光も波ではなく粒である、という量子論を発見する。この発見によって現代物理学が発展していったのだ。

原子核の存在が明白になったのが1911年だ。1932年になると、陽子とよく似ているが電荷のない粒子が発見される。チャドウィックによる中性子の発見だ。原子核は陽子と中性子から成り立っているに違いないとハイゼンベルクが提唱する。その後キュリー夫妻の娘イレーヌ・キュリーとその夫が、アルミニウムという安定な原子核に α 線をぶつけると、別の原子核ができ、その原子核は放射能を持っているということを発見した。つまり

人工的に放射能を作ることが出来ることを発見し、これによってノーベル賞をもらった。ここで女性科学者の活躍の第2番だ。

さて、女性の活躍第3番はマイトナーだ。マイトナーはユダヤ人の女性研究者であり、ドイツで研究をしていたが、1938年に命の危険を感じてスウェーデンに亡命した。その直後に、彼女とドイツと一緒に研究をしていたハーンとシュトラットマンが3人でやっていた研究を進展させ、ウラニウムに中性子をぶつけると不思議なことが起こると言い出す。マイトナーはそれを聞き、それはウランが中性子を吸って核分裂を起こしたのだ、と1939年に証明した。ノーベル賞をもらったのはハーンとシュトラットマンだが、マイトナーが初期の実験と解釈の段階で非常に重要な役割を果たした。マイトナーの仕事によって、原子核分裂が起こることがはっきりと分かるようになった。

さて、先に説明したように、原子の模型が確立し、こうして原子核物理が進んで来たが、ここで物理学者達は頭を抱えた。原子には原子核があり、原子核のまわりを電子が回っている。原子核は中性子と陽子で出来ている。陽子はプラスの電荷を持っていて、プラス同士は反発する。中性子は電荷を持っていないので陽子とはくっつかない。どうやって陽子と中性子が固まって原子核を作るのか。ここで日本の誇る湯川秀樹先生は、 π (パイ) 中間子というものがあるに違いないと考えた。これは今ではグルーオンと呼ばれている糊の役割をする粒子だ。陽子と中性子は糊の粒子をキャッチボールしている。この糊の粒子が陽子や中性子を結びつけている。このボールがどこかに飛んで行くと、陽子と中性子はばらばらになってしまう。湯川先生はこういった糊の役割をする粒子の存在を予言し、その存在が立証されたために、1949年にノーベル賞をもらった。

女性の活躍第4番は、原子核の構造を示したマリア・ゲッペルト・メイヤーという女性の科学者だ。この方は私の先生の一人でもあり、1年半同じ研究室で研究をした。原子の中では中心にある原子核の周りを電子が回っている。原子核の中では中性子や陽子がお互いを引っ張り合いながら、皆で中心を作って、その周りを回っている。マリア・ゲッペルト・メイヤーとイェンセンがこの貝殻モデルを提唱した。決まった数の陽子や中性子を持つ原子核は安定な原子核になる。この決まった数を「魔法数」と呼んでいる。陽子や中性子の数が「魔法数」だとなぜ原子核が安定になるのか、という問いに非常に簡単な説明を与えたことで、彼らはノーベル賞をもらった。マイヤーとイェンセンの貝殻模型に対して、ボーアとモッテルソンという人が、原子核は集団で固まって集団運動をしている、という模型を出した。これも非常に高い予見能力があったので、ノーベル賞をもらった。

そこで、困ってしまった。原子核の中では、中性子や陽子が個別に自分の軌道を回っている、というのも正しい一方で、表面が固まって駒のように集団運動をする、というのも正しい。この二つをどうつなげて考えればいいのかというわけで、原子核の中で中性子や陽子が持つ対象性を考えに入れた模型を、私はイタリア人のヤッケローと提案した。これが非常に実験結果とよく合う。この理論の奥にあるのは物理学における対称性と保存則の理論だ。私が生まれる頃に亡くなった、アマリエ・エミー・ネーターというドイツ人の女性が、「対称性が

あると必ず保存するものがある」と言い出した。別の座標系で見ても同じということを「対称性がある」という。対称性で面白い例は時間だ。同じことを今やっても一時間後にやっても、同じことが起こる。同じ物理現象は時間をずらしても同じ。これを「時間対称性」という。この時間対称性があるということはエネルギーが保存しているということだ。エネルギーが保存している、ということは物理法則が時間とともに変わらないことを意味している。私の提唱した理論もネーターの原理に従っている。これが女性科学者の活躍の第5番だ。

ネーターの影響もあって、ヨーロッパの科学者達は、対称性はいかなるところにもあって、絶対に破れないと考えていた。物質と反物質の対称性も絶対に破れないと考えていた。キリスト教の文化圏では神様の作った対称性が破れるなんてありえない。ところが東洋人は破れても一向に構わない。ヤン・チェンニン(楊振寧)とリー・セイドー(李政道)は、放射線の一種である β 線を出して原子核が崩壊する時、左右対称性であるパリティ対称性というものが破れていると予想した。すぐそばにいた女性のウー・ジェンション(呉健雄)は実験的にそれを証明した。ここで女性科学者の活躍の第6番、彼女は β 崩壊、もっと一般には弱い相互作用ではパリティ不変則(左右対称性)が破れていることを発見した。それを一般化して、宇宙における対称性なんか自発的に破れてもいいじゃないか、と言ったのが南部陽一郎さん。それを反物質と物質の理論に結びつけて今物質しか残っていないことを説明したのが小林誠先生と益川敏英先生だ。

このように見てくると、現代物理学の根本を作った、特に原子核放射線の根本を作った科学者は女性だ。女性科学は科学に向かないなんて大嘘だ。日本にも大変優秀な女性科学者が出て来ている。いよいよ女性の時代だ。前世紀の半ば頃まで、フランスでもキュリー夫人ですらなかなか教授になれなかった。ウーさんもなかなか教授になれなかった。今は中国に女性の教授は沢山いる。日本でもいよいよそういう時代が来た。

ましてや文学の世界では、日本ほど女性が活躍している国はない。ギリシャからはじまる西洋の歴史で女性の大文学者がいたか? イギリスでは「女性が小説を書くな」という偏見があり、ジョージ・エリオットは女性なのに男性名を付けた。ジョージ・エリオットが活躍している頃は日本には樋口一葉がいて、与謝野晶子はじめ多くの女性の歌人がいた。女性の絵描きも多かった。

日本には女性の詩人がいて俳人がいて、歌人がいる。科学への女性の進出が遅れた理由は日本の開国が遅かったからだ。これからは科学も女性の時代だ。これから女性の皆様が大いに活躍されることを期待して、私の話を終わりにしようと思う。

【講師略歴】有馬 朗人 氏

1953年東京大学理学部物理学科卒業、58年理学博士取得。1956年より東京大学原子核研究所助手、1964年東京大学理学部助教授、1971年ニューヨーク州立大学ストーニブルック校教授。1975年東京大学理学部教授。1989年東京大学総長。1993年、文部省学術顧問。同年、理化学研究所理事長。1998年参議院議員、文部大臣。1999年科学技術庁長官。2000年(財)日本科学技術振興財団会長、2004年科学技術館長。2006年学校法人根津育英会武蔵学園園長(現職)。2010年公立大学法人静岡文化芸術大学理事長(現職)。仁科記念賞、アメリカ物理学会ボナー賞、日本学士院賞、レジオン・ドヌール勲章(フランス)、名誉大英勲章、文化功労者、旭日大綬章、文化勲章など多数受賞。

基調講演②「世界におけるポジティブ・アクションと日本女性の課題」猪口邦子 参議院議員

日本の女性の活躍はなかなか前進しない。これは、日本に女性の活躍の場がどれほどあるのかということだと思う。私は2005～2006年に初代の少子化・男女共同参画大臣を務めた。今日、民間では一部進歩が見られるが、政治においてはあまり変わらない。先ほど2020年までに30%という話があったが、最新の日本の指導的立場における女性の割合のデータでは、衆議院、参議院どちらも3割にはとうてい及ばない。クォーター制を取るか、各政党が比例名簿を男女均等にすることを奨励するか、といった議論はあるが、憲法解釈、法解釈の面で結論が出ていない。

衆議院の女性割合は7.9%で、女性数は38人だ。参議院は女性の割合は18.2%で、女性数は43人。他の指導的立場の女性の割合を見て行く。都道府県の議員の女性の割合は8.6%。知事の割合は6.4%。2005年は2～3%だった。都道府県の議員の割合が国会議員に比べて十分に大きくないのが日本の特徴だ。アメリカの場合は市区町村など、基礎になる自治体の議員から女性の割合が増えている。さすがに上院では2割くらいだが、裾野から増えている。日本は国会の方が割合が高い。

目覚ましく変わったのは検察官、裁判官、弁護士、医師、薬剤師等だ。それでも、ワークライフバランスが維持できず、子供を産むと辞めてしまう人が多い。また、民間企業（100人以上）の課長相当職以上は7.2%。これは10年程前は1～2%だった。志の高かった人が年功序列で上がってきた分もあるだろうが、企業が抜擢等で努力した分もあるのだろうと思う。

世界の国会議長だが、10人に1人くらいは女性だ。高い地位に象徴的な意味も含めて起用する、ということはあるようだ。女性の首脳では韓国で初の女性大統領が誕生した。タイの首相も女性だ。アイルランドでは2人続けて女性が大統領を務めている。ノルウェーでは2008年から取締役会是一方の性が40%を下回ってはいけないうとしている。

ドイツは長年制度的に遅れていた。冷戦時代に前線国家であったために、安全保障が緊迫していたからだ。これは東アジアも同じだった。日本とドイツの違いは、冷戦終結に対するシャープな認識の違いだと思う。シャープな認識は予算配分に現れる。安全保障の予算を社会保障に振り分けたかどうかだ。ドイツでは、東西冷戦後、少子化対策を抜本的に強化し、その結果日本よりも合計特殊出生率の回復が早くなっている。

OECD諸国中の男女賃金格差は、最大は韓国(50%)、次いで日本(30%)だが、韓国ではかなり対策を強化してきており、また女性就業者のうちフルタイム就労割合がOECDで最高(日本は最下位から3番目)だ。女性が働くから出生率が下がる、と言う人がいるが、調査した結果、女性が活躍する国の方が合計特殊出生率が高いというデータが出た。また女性を積極的に登用する企業の方が業績が良いというデータも出ている。こういったデータが出て認識されるまでにはタイムラグが6～7年あり、その間に失われた世代の女性の機会や彼女達の苦労は取り返しがつかない。社会政策を行う場合にはその



猪口邦子参議院議員

辺りの合意形成が非常に重要だ。統計は政策を立てる上で非常に重要な味方になる。

欧州各国が平等促進事業の実施を義務付けており、途上国など遅れて憲法を制定している国でも先進的なことを憲法に盛り込んでいる国が多々ある。韓国では従業員500人以上の企業に対して、男女別データを出すことを義務づけている。これは、ある特定の業務への性別の偏りや、性別による賃金の格差を意識させる効果がある。

日本では昔は、有価証券取引法で男女別の従業員数を有価証券に記載していなければならなかったが、それがいつの間にか義務ではなくなった。これはまずい規制緩和だと思う。オーストリアでは従業員1,000人以上の企業に男女別平均賃金の情報開示を義務付けている。これらはほんの一例だ。

イギリスはうまくやり方をしている。ロンドン証券取引所の上場企業のうち、時価総額上位100社に選ばれた会社は、2020年までに女性の取締役を25%にしろと言っている。時価総額上位100社と言えば世界的な大企業だが、こういった形での社会貢献を求めている。

政府の補助金については、欧州では保育所の費用などを助成する国が多い。フランスの養子休業制度は有名だ。韓国では、期間雇用の途中で妊娠し、産休中に契約が切れる人を継続雇用すると補助金が出る。日本でも、民間での対策を政策としてもどんどん進めたい。

合計特殊出生率について最後に一言述べる。2006年、私が少子化担当大臣に就任した時、有名な1.26という数字だった。これを反転させることが少子化・男女共同参画を主流化させた。しかし、まだ、十分ではない。このままでは2100年までに労働人口が4割近くになってしまう。対策を強く進める必要がある。全国様々なところで女性は苦勞している。だから重点地域という発想ではなく、全国的取り組みが必要である。

【講師略歴】猪口邦子 (いのぐちくにこ)

1975年上智大学外国語学部卒業、82年エール大学政治学博士号PhD.取得。1990～2006年上智大学教授(国際政治学)。2002～04年軍縮大使(ジュネーブ)。2005～09年衆議院議員、2005～06年少子化・男女共同参画大臣。現在、参議院議員、参議院沖繩及び北方問題に関する特別委員長、日本学術会議政治学委員長、上智大学名誉教授。

基調講演③「日産自動車㈱のダイバーシティの推進」 小枝 至 日産自動車㈱相談役名誉会長

日産自動車は連結で従業員が約25万7千人おり、そのうち8万5千人が日本人である。この日本人の中には、直営の販売会社従業員も入っているため、決して日本人がマジョリティではない。ただ、日産は世界での競争で生き残っていくためには、日本の強みを活かしたいと考えている。日本の強みとは、階級がないことと、規律があることだ。また日本では空気と水と安全はほぼ無料だが、それらは海外で事業をする時に一番コストがかかる。日本人以外の社員が大部分の会社を一本にまとめていくためには、まず日産の考え方をはっきりさせて、仕事のやり方を全従業員が理解することが必要だ。

そして、成果を上げるための重要な方策として、日産はダイバーシティを柱にしている。成果は1999年以降、販売台数が約2倍になった。2012年は中国やヨーロッパの問題で少し伸びが落ちたが、ここ最近急に台数を伸ばした。具体的な活動として、日本では「女性の能力活用」を一番目の柱とした。我々は慈善事業をしている気はないので、女性の能力活用を通じて業績を向上したい。

自動車業界は海外でも女性従業員が少ない。日本が1番女性の課長以上の比率が低いが、アフリカ、中近東、インドも割と少ない。我々はルノーと大変緊密なアライアンスを組んでいるが、日本の女性作業員は2%、ルノーでは14%で、ここに大きな差がある。

ここで申し上げておきたいのは、ダイバーシティというのは色々な考え方を認め合うということをしけない。「女性の能力活用」とだけ言ってもダメだということだ。日本の日産自動車での管理職（課長、部長、役員）の中での女性の比率は6.7%である。04年から女性の活用を第1の柱にしようと始めたが、その時の課長の比率は1.6%であった。それ以外の面でのダイバーシティ推進では、日産自動車本体での外国人比率は、上に行くほど高くなる。社長はカルロス・ゴーン氏でフランス出身だ。エグゼクティブ・メンバーは10名だが、そのうち半分は外国人だ。特徴的なのは、専門職のCFO1名を除くと、皆20～30年の日産自動車での職業歴がある。彼らはNissan Wayを理解してくれている。

そして間接部門の社員のうち24%が、日本で言う中途入社だ。我々は「ミッドキャリア」と呼んでいる。日産自動車は、1度退職して、もう1度戻りたいという人でも能力があれば認めている。また、年齢によるダイバーシティも進んでいる。課長になる平均年齢は40歳だが、最年少では28歳という人もいる。役員もだいたい50歳以上から候補になっているが、42歳の人でもなることがある。

具体的な女性登用の取り組みとしては、数値目標を使っている。私も一度担当したが、課長候補の職位に女性がおらず、派遣社員や低い職位、海外ホテルなどからスカウトした。彼女達は今、中核で頑張っている。キャリアアドバイザーや女性ネットワークの活動もある。また、役員候補の女性の育成プログラムもある。とにかく育児や家庭と仕事の両立支援が大事だと思っている。彼女達が産休から復帰する時には不安を持っていることもあり、そのケアも欠かせない。

現在、産休、育休、在宅勤務を利用している社員は、全女性社員の3割位になる。それでも我々が頑張ってい



小枝 至 日産自動車㈱ 相談役名誉会長

るのは、その先に成果が出ると思っているからだ。

よく言われるが、女性の視点を入れると車が売れる。車のユーザーは40.3%が女性。それ以外は、登録者は男性だが妻の考えを中心に車を決めた人が19.4%もいる。妻の考えも多少考慮したという男性が、3分の2を占める。次の車に何をかうかというのは、実は多くの場合女性が決めている。だから女性の支持を得ない限り、日本では車が売れないということになる。

それでは日産自動車は何をしたのかというと、セレナという車を開発した。家庭を持つ母親の従業員やユーザーの意見を取り入れて作った。「ベビーカー丸ごとモード」というものがあり、ベビーカーに赤ちゃんを乗せたまま車の中に入れて、ドアを閉められる。赤ちゃんを降ろす時は、お母さんはセキュリティの面で心配する。赤ちゃんを車にベビーカーごとに入れて、ドアをロックして、それからゆっくり移す。このような形で女性の視点を取り入れている。ノートという小さな車もあるが、最近の日産には珍しく、毎月1万数千台も売れている。この車には様々な機能を付けており、例えばタイヤがどの位置にあるかが分かるようなインジケーターを付けている。エンジンを切るとミラーを自動的にたたむシステムを入れた。また、車庫入れやバックをするときに見やすいように、バックミラーにカメラを取り付けた。リアのドアは、チャイルドシートを車に乗せるときに便利なようにドアが85度開く。

現在の企業に一番足りないのは、「企業が女性技術員を必要としている」というPRだ。ただPRをするだけではダメだ。「うちの会社に来たらこういう仕事があって、こういうキャリアがある」ということを含めて発信しなくてはならない。また、人材育成のプロセスを明確にすることが必要だ。突然の転勤や、年上の男性の部下のことなど、女性は多くの不安を持っている。弊社が面白いのは、転勤を拒否しても全く本人の不利にならないという慣習があることだ。とにかく、女性のキャリア上の不安を解消しなければならぬ。

最後に、新卒の一括採用は減らした方が良くと考えている。これはそれぞれの会社がやろうと思えばできる。弊社は目立たないように少しずつやっている。再就職しやすい社会にする方が、男女とも良いのではないか。自分に合わない仕事や会社もあるのだから、それなら他に転身できるようにしなければ、日本全体の生産性を

6 低下させてしまう。女性は非正規労働が多い。一回退職すると、まともに稼げないのではないかとあきらめているように思う。同一価値労働、同一賃金を進めなければならない。

高齢化、少子化と言われており、生産年齢人口はこの5年間で90万人ずつ減る。ただ、女性で有償労働をしていない人が1200万人いる。25～44歳の女性は800万人いるが、そのうち雇用保険の被保険者は400万人で、残りは家庭にいるか、アルバイトをしている。そこに解決の糸口があるのではないかと。以上が私からの現状報告である。

【講師略歴】小枝 至 氏

日産自動車株式会社 相談役名誉会長
1965年東京大学工学部機械工学科卒業。同年、日産自動車(株)へ入社。89年、同社村山工場工務部長、90年、英国日産自動車製造会社出向。1993年、同社取締役、98年、同社常務取締役、99年、同社取締役・副社長、03年、同社代表取締役・取締役共同会長・副社長、08年同社相談役名誉会長(現職)。受賞歴に、藍綬褒章アグラ・アステカ勲章(メキシコ)。

近年の科学技術政策においても、「科学のための政策」から、「政策のための科学」を目指していくという形態に変わっていくと見ることができる。

専門的な分野や同種画一的なものから、学際的、異種多様なものに変わっていくという意味では、本当にダイバーシティが重要になってきていると考えることができる。女性がたくさん活躍している企業の株価の推移を見ると、日経平均に比べて高い数字を上げている。色々な研究や事例を積み上げて、女性が活躍していくことが経済的にもプラスに働くということを示していくことが大事ではないかと思う。

【講師略歴】林 裕子 氏

山口大学大学院技術経営研究科准教授(特命)
東京大学卒業。日本IBM(株)にてシステム開発、プログラム言語開発。マサチューセッツ工科大学Technology and Policy Programにて理学修士取得。2006年、東京大学大学院工学系研究科先端学際工学にて博士(学術)取得。2007年山口大学大学院技術経営研究科研究開発型イノベーション非常勤講師、2012年山口大学大学院技術経営研究科産業イノベーション特命准教授(現職)、政策研究大学院大学客員研究員(科学技術政策・イノベーション政策専攻)(現職)、技術同友会ポジティブアクション委員会外部委員。

パネル討論者からのプレゼンテーション

林裕子山口大学技術経営研究科准教授(特命)
「グローバル競争に打ち勝つためのポジティブ・アクション」

技術の発展形態の変化によって、ダイバーシティの重要性が高まっている。これまでの技術の発展は、基礎研究をして、応用研究につながり、技術開発を経て、社会の発展につながっていく、といった形態だった。それが変化している。「技術突破型」から「技術融合型」に変わったという考え方がある。「技術突破型」というのは、アメリカのトランジスタ革命に代表されるように、1つの



林裕子山口大学技術経営研究科准教授(特命)

技術を深く追求することによって、特定の産業が発達するという形態だ。しかし、近年は「技術融合」、例えばメカトロニクスとかオプト・エレクトロニクスに見られるように、異種の技術が融合して、発展につながっていく技術形態に変わってきた。

ギボンズによると、ある専門分野の内的な論理によって研究活動の方向性が決定され、問題解決は専門分野の中で行われる形態から、問題解決のために外部の幅広い分野から参加者が集まり、研究成果は個々の専門分野の発展に寄与するとは限らずに、広く社会に広がっていく。

稲田潤 グーグル(株)HRマネージャー
「Diversity at Google」

私の上司も、その上司で副社長に当たる者も女性で、チームで言うと私はマイノリティになっている。現在、全世界で3万5千人位の社員が、70オフィス、40カ国にわたって働いている。東京もその1つである。

グーグルはラリー・ページとセルゲイ・ブリンがスタンフォード大学で研究している際に、元となる

技術を研究して始まった。グーグルのミッションは、世界中の情報を整理して、色々な人が使えるようにするというものだ。こういう大きなミッションを達成するために、創業者は初めからダイバーシティが非常に重要だと考えていた。なぜかという、この会社はイノベーションを起こしていかないと存在し得ない分野の会社である。イノベーションを起こすためには、色々な分野の人が集まらないと、進められないと考えていた。ダイバーシティにはカルチャーが重要になるが、人種、性別、性別も男性、女性だけでなくLGBTという、レズビアン、ゲイ、バイセクシャル、トランスジェンダーといった人達もオープンに働けるということを重要視している。

どの会社もそうだと思うが、我々は「ベスト・オブ・ザ・ベストタレント」を採用したいと考えている。もし、履歴書が集まって来た時に採用担当が男性の履歴書だけを集めていたとすると、その時点で55%の人を振り落と



稲田潤 グーグル(株)HRマネージャー

パネルディスカッション

としていることになる。最初からフィルターをかけて、さらにそこから人種などでフィルターをかけていくと、最高の人を採用するためには効率的でない。フィルターをかけないことが重要だが、マイノリティの人達が活躍しにくい状況があるのならば、それをなくすようサポートすることも重要である。

グーグル社内には色々なコミュニティがあり、ゲイの人達もオープンに活動できたり、女性が活躍するためのネットワークがあり、昨年も東京に女性参加者が集まって話し合いをしたりしている。他にもヒスパニックやアフリカ系など、色々なコミュニティがある。

ところで、コンピュータサイエンスの分野に女性の割合が少ないことは、エンジニアの多いグーグルにとっても課題である。そこで、スカラシップやインターンシップに取り組み、コンピュータサイエンスを学ぶ女性が増えることを支援している。

【講師略歴】 稲田潤氏

グーグル(株)HRマネージャー
エンジニアとして人事関連システムの設計・開発に従事後、人事部門に異動。その後2007年にGoogle入社。日本のエンジニア、マーケティング部門の採用担当や、日本および韓国のエンジニア部門の人事を担当。2011年米国ケンブリッジ(ボストン)オフィスのHRビジネス・パートナー(人事)。同年後半より本社米国マウンテンビューにて地産品部門のHRビジネス・パートナーを担当。現在は東京オフィスにてHRビジネス・パートナー・マネージャーとして研究開発およびプロダクトに関わる全部門を人事面からサポートしている。

國井秀子副会長 委員長

「日本MOT振興協会の女性の活躍舞台づくりへの取り組み」

日本MOT振興協会は、日本の経済成長に向けてイノベーションを進めるために、人材育成とダイバーシティ&インクルージョンが極めて重要であるという観点で、女性のエンパワーメントに取り組んでいる。女性の活躍推進をスピードアップしていくためにはポジティブ・アクションが必要であり、もっと啓発していく必要がある。

協会内の「女性の活躍舞台づくり」委員会は、現在3つのワーキング・グループに分かれて活動をしている。1つ目は「女性技術者の育成」で、協会の会員企業の女性技術者に向けて、メンター制度を立ち上げる。2つ目は、各企業でもやられていると思うが「女性技術者の量的拡大」である。特に女子高生の進路とキャリア構築に関するシンポジウムを開催していきたい。3つ目は、経営者向けの活動として「経営者懇談会」を設け、企業が具体的にどのような変革を進めていけば良いのか、情報交換とデータ提供をしている。

【座長・講師略歴】 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。1982年(株)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(株)取締役会長執行役員、09年(株)リコー理事。13年芝浦工業大学学長補佐兼大学院工学マネジメント研究科教授。(社)情報サービス産業協会副会長、日本学術会議連携会員、(株)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。

牛尾: それでは、これよりパネルディスカッションを始めさせていただきます。猪口先生から口火を切って頂きたい。現段階で、政治の世界で女性議員の活躍が阻まれているところはありますか。

猪口: 政治の世界での立ち回りは、場数を踏んで技術を高める必要がある。女性に与えられた社会的な機会が少ないと、結局そういう問題を乗り越えていくための学習機会が相対的に少なくなり、損をすることがある。

私は3つの「ひ」と言うが、まず女性にはひるむな。自分にチャンスが回ってきた時に、「私には無理です。どうぞ…」と言う謙遜は、本当の美德ではない。「自分はどうかしてこの国に、この社会に役立つことができるのか」「自分こそが何かやらなければならないのだ」と思うことだ。次に、足を引っ張らないでということだ。そしてお互いにひがまないで欲しい。ひるむな、ひがむな、足を引っ張るな。

女性はお互いにひがみっばいところもあるので、それを乗り越える。男性同士は場数が多いから、そういうことをしていると集団として損をするということをや早く発見して、お互いにギブアンドテイクでやっているのだと思う。なぜなら、マイナスのエネルギーを使っている暇はもう日本にはなくて、経済再生、政治再生、外交復活に向けて邁進しなければならない。

ラガルド氏が言った、「女性こそが復活のカギと情報コミュニケーション学部教授

なる」というのは、そういうことではないか。21世紀は「理系立国の日本」としたら良い。モノづくりという、大きな、体力を必要とする、ごついエンジニアリング的なイメージもあり、女性は不向きと思ってしまいが、「理系立国」であれば、男女の違いはそんなに有意な差にならない。臆することなく、理系立国の担い手には女性こそがなっていくべきだろう。女性の活躍に対する抵抗を乗り越えるには、女性こそが国策の根幹を担うと思って、頑張ってください。

私が少子化大臣の時に、「待機児童ゼロ作戦」を進めて、今度こそ実現したいが、その次は「残業ゼロ社会」を作って、女性も男性も様々なことと両立する職業生活を考えてもらいたい。そういう流れが出てくれば、当然政治の世界に女性が多量に入ってくることもなる。女性が職場に入っていくことは時間革命にもなるので、それをきっかけに合理化していけば良いのではないかと。長時間労働は技術発展、技術革新を遅くすると思う。

会社でも、学界でも、どの分野でも、先にその世界に入った人は、不幸になってはいけない。なぜかというところ、例えば25歳の女性がいちとして、自分の進路を決める際に、大体10歳上の人達を見て、その時の判断をすると思う。先人は、ハッピーでなければならない。たとえ苦し



牛尾奈緒美 明治大学

情報コミュニケーション学部教授

くても、「やりがいがある」「良いことの方が多
い」というメッセージを伝えることが大事だ。

日本社会では10年位ごとに、女性の運命は大きく変
わっている。私より10歳上の女性は、あらゆる点で苦勞
が多かったと思う。日本の政治の女性の先駆者、思想の
先導者、彼女らの記録をもう少し我々は大事にしなければ
いけない。そういう形で女性が政治に入っていくこと
を後押し出来ればと思っている。

牛尾: ありがとうございます。日産自動車は大変先進
的にダイバーシティを進めているが、何か先進事例とし
て数値的な効果があったからこそできることなのだろう
か。その辺りの転換点についてお話し頂ければと思う。

小枝: ルノーとアライアンスを組み、ゴーン氏が社長に
なったのが、一つの契機だと思ふ。日産自動車の売り上
げの8割5分は海外であり、顧客の多くは日本人ではない。
日本人ではない方々に車を買ったり使ったりして頂くた
めには、他の人の考え方を入れないといけないというの
が我が社のダイバーシティである。しかも社内の従業員
25万7千人のうち、日本人は8万人少いで、外国人にやる
気になってもらうことが重要だ。そういう意味で、外国
人をかなり登用してトップ形成をしている。

そこで日本を振り返ってみると、女性で大変能力があ
る人を無駄遣いしている。日産には昔から女性の部長は
いたが、それは非常に例外的な人であった。今我々が
狙っているのは、男子と同様の女性人材を管理職にして
いきたい。その方が数も多いし、戦力になる。ただ、先
ほど言った通り、社内の28.5%位の女性が産休や時短



左から 國井秀子氏、小枝至氏、猪口邦子氏

の制度を利用している。そのため課長やグループリー
ダーにとっては仕事のやり繰りが大変だが、それがいつ
までも続くわけではない。これは経営としての信念であ
り、何とかそれを続けたい。我が社では「ダイバーシ
ティ」が先にある、日本ではまず女性だということだ。
我々も2017年までに、女性管理職を10%にするという目
標を作っており、こういう活動を続けていきたい。

牛尾: ありがとうございます。猪口先生のお話にも出
てきたが、取り組みを進めていくためには、「こういう
女性になりたい」というロールモデルが必要になってく
る。國井さんはその点、大企業で、女性の上級管理職の
草分け的存在としてご活躍されているが、ご自身の
キャリア発展の秘訣と、そこに至るまでの組織のサポー
トや上司との出会い等を聞かせて欲しい。

國井: 私がキャリア構築をする上で非常に良かったこと
は、振り返ると、新しい分野をやっていたということだ
と思う。私は大学時代に物理を専攻した後、シリコンバ
レーに行って、コンピューター・サイエンス分野に入って
いった。日本に戻ってきた時、精密機械やオフィス機器
でもネットワークやソフトウェアが非常に重要になって

きた。ともかく人が足りない、女性でも使わなければ
いけないということで、非常にラッキーな分野にいた。
また、当時から管理職になっている女性は、何か資格を
持っているなど、分かりやすい業績を持っていた。私の
場合は、博士号を持っているということがあり、技術面
で世界的に認められている資格を持っているということ
が、キャリアの最初のうちは良かったと思う。

ただ、企業でもポストが上になればなるほど、色々な
力学があり、そういう中で色々と学んできた。やはり組
織をうまく動かすためには、色々な方に理解を頂かない
と回っていかない。それはトライ&エラーの中で、だん



左から 林裕子氏、稲田潤氏

だん学んできたと思う。日本のソフトウェア産業を何と
かしたいという強い気持ちがあったので、あまり自分の
周りだけに閉じこもらず、色々な所に行って色々な人と
話すことができたというのは、キャリアにとって大きな
ポイントだった。最初の頃の上司が非常に理解してくれ
て、活躍をさせて下さったということもある。色々なこ
とがラッキーだったなど感じている。

牛尾: ありがとうございます。林先生は研究者であり、
また、山口県と東京都、2つの都市を行き来している。
女性が活躍する舞台の有無という点で、都市と地方の違
いをどう感じているのか。

林: 山口県では、待機児童という意味では、保育所が
余っているくらいで、子供を預けて働くための環境は
整っていると思う。逆に、指導的立場の職が少なく、女
性の活躍する機会も多くない。

地方議員は女性の活躍の第一歩に適した仕事だろう。
なかなか勇気を出して立候補する女性が少ないので、後
押しできるような、色々な制度があると良いと思う。
技術者はやはりロールモデルが少なく、山口大学には女
性教授も1人しかいないが、意識は非常に高く、学長を
はじめ色々な方に聞いて見ると、もっと増やしたいと考
えているのは確かだ。しかし、なかなか人材がない。
研究職にしても、研究責任者を担当するなど自分で責任
を取ると意識が大事なのではないか。責任を取らな
ければいけないが、一歩前へ出る勇気が出てくると、高

【講師略歴】牛尾 奈緒美 氏

明治大学情報コミュニケーション学部教授

1983年慶応義塾大学文学部仏文科卒業、フジテレビジョン入社。
アナウンス室勤務。ニュースキャスターを勤める。1989年退社、
慶応義塾大学大学院経営管理研究科入学。1998年、同大学院商学
研究科博士課程卒業。同年、明治大学専任講師に就任。2004年、
情報コミュニケーション学部助教授。2007年同学部准教授、09年
同学部教授(現職)。内閣府「男女共同参画推進連携会議」有識
者議員を務める。著書に、『ラーニング・リーダーシップ入門-ダイ
バーシティで人と組織を伸ばす』(日本経済新聞社出版)等。

資源大国のシナリオプランニング

日本がトップを独走するメタンハイドレート開発が佳境に入ってきた。東部東海トラフ海域の「砂層型」に対する減圧法での試験生産の成功、日本海側での「表層型」の調査開始のニュースは朗報であり、推定で国内消費量100年分を超える埋蔵量とされ、課題は多いとされつつも日本はエネルギー自給へ一歩近づいた。一方で南鳥島近海では、海底下3メートルに中国鉍山の32倍の濃度でレアメタルが国内消費量数百年分存在していることが判明し、日本は海底資源大国であることが再確認された。これに未開発の海底熱水鉍床も加味されることから、日本の国富に新たな資源が裏打ちされ、円は量的緩和に十分耐えうる実物資産を有するに至った。

日本はこの莫大な海底資源に周辺国が介入する事態を何としても回避しなければならない。ジョセフ・ナイが2008年に上院下院の200名以上の国会議員を集めて作成した「対日超党派報告書」では、東シナ海・日本海の石油天然ガスはサウジアラビア以上の規模があり、これを入手するために、自衛隊が海外で軍事活動が出来る状況を形成することを前提として、中台間の紛争に集団自衛権によって日本を介入させた後に徐々に手を引き、日中間の紛争に転換し激化したところで米国による日本海・東シナ海のPKOを実施し、秩序維持の主導権を掌握した上で資源メジャーが開発の中心となるシナリオが描かれていたとされる。真偽は別と

しても、昨今の情勢はこのシナリオに若干の修正を要していよう。複雑な手続きを経ずとも尖閣を巡り最初から日中間の紛争も想定できること、北の核恫喝が本格化したことから今年の3月には上院外交委員会で日本の核武装が主要な議題となっていること、米国のシェールガス革命が世界のエネルギー事情を一変させたことから採掘権確保に時間的な余裕が生じたことなどが主な修正要因であろう。いずれにしても、当事者間の紛争を限定的にするための日本独自の抑止力が必要という判断は大きな変更であるに違いない。

日本は未来を想定するシナリオプランニングの領域では専門家を育成してこなかった。米国では、古くは「オレンジ計画」で対日戦争を占領政策まで想定し、戦後は民間企業においても主に石油メジャーや大手ゼネコン内で専門部署を設け、経済、政治、技術開発、軍事、社会情勢などを複合的にハンドリングする専門家を育成し、政府機関や軍と連動して活動してきた。資源大国として歩み始める日本は、相手の予想を上回る技術開発で周辺国のシナリオを打ち破るといった産業技術一点突破主義ではなく、主体的に未来をデザインすべき時期に来ている。MOT教育においても、資源エネルギー問題はその目標設定の妥当性を担保する必要から地政学的な要素との融合が求められており、複合的な視野でのシナリオプランニング教育はカリキュラム開発上も必須となりつつある。



い地位に付ける女性が増えてくるのではないかと思う。
牛尾：ありがとうございます。稲田さんの働くグーグル社のグローバルな視点で見た時に、ダイバーシティという面から日本で働く日本人が抱えるハンディはないのだろうか。

稲田：おっしゃる通り、あると思う。一番大きいのは、カルチャーとしての理解だ。「当たり前」が何か、「常識」が何かというところで差が当たっている。そこは我々が取り組んでいるところでもある。

私は昨年までアメリカの東海岸のオフィスと西海岸の本社で働いていたが、「これが当たり前なのか」ということが結構ある。例えば社内での同性婚が当たり前のようになり、それを皆が祝福している。夕方5時頃になると、男性社員が保育園に子供を迎えに行くために退社するということが当たり前にある。ところが、日本のオフィスでは、男性社員が送り迎えをするために早く帰るといっては、まだまだ進んでいない。

私も日本で生まれ育ってグーグルに入ったのだが、子供が風邪をひいて保育園に預けられない時に、代わりに施設を会社で用意できないかと考えていた際に、アメリカ出身の同僚から「そもそも子供が風邪をひいて寝込んでいるのに親が働きに来るといって考え方が間違っているのではないか」と言われ、目から鱗が落ちた。制度はお金をかければ作れるが、文化的な理解はやはり簡単にはできない。文化の理解が進むと、制度以上にもっと働きやすい形ができてくるのではないか。

牛尾：ありがとうございます。先進国に限らずアジア

でも、アフリカでも、法律で縛ってでも女性の活躍を推進していこうとしている。そういう趨勢の中で、今後日本はどうなるのか。猪口先生にお聞きしたい。

猪口：社会のことは1つの原因や力学では決まらない。偶然もあるだろう。ただ、社会のことは積み上がっていくだろうという気がしている。やはり社会が変わる時、本当に立ち上がった市民が、それぞれだんだん年をとっても、ずっと考えたり行動する人になって、その時代の問題に対応していくという感じがする。活動して、盛り上がった、世代横断的な記憶というのは、新しいテーマがある時に、内なるエネルギーとなって、損得を超えて、ボランティアで強い教養市民層、意識を持つ市民層、声を上げる市民層となって、政治を突き動かしていく。それが、文化を変えていくということになるのではないか。

女性の政治参画、待機児童ゼロ作戦、ダイバーシティも含め、幅広く考えて、ジェンダー・イクオリティということで盛り上がれば、今後日本が直面するであろう様々な問題について、その世代が次々と問題解決していく。そのきっかけを皆さんと作りませんかというのが、今日の目標ではないか。街に出てプラカードを掲げて大騒ぎ、というやり方だけでなく、同じように盛り上がっていくことができるし、今はネットワークもこれだけ発達している。静かなる凄い盛り上がりが可能だ。

牛尾：ありがとうございます。国井さんは企業の管理職という立場以外にも、政府の委員等で女性の活躍推進に関する公的な活動もされている。そうしたお立場から、日本でこれからポジティブ・アクションを推進していく上で、



パネル討論。左から、國井秀子委員長、小枝至氏、猪口邦子氏、林裕子氏、稲田潤氏

何が一番大事になるだろうか。

國井：やはり国連も言っているが、「日本がこれだけ遅れている」ということをもっと国民に知らせなければいけない。国際的に見て、日本がどういうポジションにあるか、そこをもっと認識できるようにしていくことが極めて重要だ。戦後に新しい憲法ができて、男女平等がうたわれて、そこで何となく男女平等がある程度できたように誤解されたところもある。しかし、実際は色々な問題が色々な所で起きていて、それが国際競争力を高めるためにも非常に大きな課題だ。

絶対値を見れば、例えば世界経済フォーラムの色々な指標でも日本の状況は少しずつ良くなっているが、相対的な位置は少しずつ下がってきている。もっとデータを見て認識するということがベースだ。

先日、大学2、3校を回って学長と話したが、総代は全員女性だったという大学もある。しかし、役員が全員女性だという企業はない。それだけ女性がチャンスを失っているということ、データでもっと示して、日本が良くなっていくために何とかしなければいけないということ、理解しないとイケない。

牛尾：色々どこまで議論を進めてきたが、ここでフロアの皆様からのご質問やご意見を賜りたい。

質問者：実際に様々な直面している女性理系管理職の人に向けてのメールをお願いします。

國井：女性管理職に対する日本の環境はなかなか難しいが、「後輩のために頑張ろう」と言うと、皆さんが凄く頑張ってくれる。ご自身のためにはもちろんだが、後輩のためにも頑張ってもらって、良いロールモデルとなって頂きたい。

小枝：人と反対のことを言う癖があるのだが、あまり頑張らないで欲しい。後ろに続く人が、「ここまでやらないと部長、課長になれないのか」と思うってしまうことを私は一番恐れている。良いロールモデルにはなって欲しいが、「あんなに頑張らないと職長になれないのか」という印象だけは与えないようにしてほしい。「これなら私もやってみよう」という後輩が、3人でも5人でも10人でも出てくるように期待している。

坂東真理子副会長：小枝会長に伺いたい、色々な所で女性達の登用をもっと進めるべきだと提言しているが、女性活用のための環境を整えれば整えるほど、「管理職にはなりたくない、良い仕事ができればそれで良い」という考え方をする女性が増えるという傾向もある。私は女性達の意見をもっと発揮することによって組織や社会が変わると期待したい。お考えをお聞きたい。

小枝：私は「母数を増やす」ということを一生懸命やっている。優秀な人をポット上げて、後継者がいない。ともかく女性従業員の数を増やすと、経験や勉強で必ず優秀になる人が出てくる。そこから、トップになり得る女性をたくさん増やしていくというのが我々の作戦だ。

坂東先生がおっしゃったように、女性の課長候補を教育していると、何割かは、「私は仕事は一生懸命やるが、課長は嫌だ」と言う。これは会社が悪い。なぜなら、男性管理職が遅くまで働いている人が多いため、一部の女性は管理職にならなくても良いと思ってしまう。それを解決して、ともかく数を増やす。そうすればその中から必ず女性のリーダーが出てくると思っている。

女性の知恵を活かして良い商品を作るということだけではなく、男性でも女性でも出来るようなエンジンの設計や、性能の作り込みなど、女性活用による会社の利益は大きい。同期で比べたら、女性の方が優秀な人が多い。データはまだ少ないが、自分としては、女性を増やしていけば、将来の日産は女性にリードして頂けるような会社になると確信している。

坂東：ありがとうございます。しばしば経営者の中には、単に女性の数が増えるだけで、頑張る人が少ないならばコスト増だけではないかと批判される方もいる。まず層を厚くすることによって、最終的にはきちんと元が取れるのだということ、説得し続けることが必要だろう。

質問者：産業界や政治の中で、色々議論が活発になっていく中で、だんだん家庭にいるお母さんにも伝わっていくということがあるとは思いますが、娘を持つ母親の意識が重要なファクターだと感じている。その点についてのご意見があればお聞きしたい。

國井：大学の進路や会社に入ってからの方針など、母親の影響は非常に大きいと思う。少子化に向けてもその意識の解明は重要だと思っている。それを実証するデータはなかなか出ていないので、それをもっと研究する方がいると良いと思う。

牛尾：ありがとうございます。これをもってパネル討論を終了したい。各パネリストの皆様、どうもありがとうございました。

國井：会場の皆様、お疲れ様でした。本日の内容が、皆様の今後の活動に有意義に、お役に立つことを願っています。ポジティブ・アクションが今後の日本における女性のエンパワーメントの加速を進め、定着することを願って、シンポジウムを閉会としたい。どうもありがとうございました。