

特別対談 経営者は女性社員を「支える」意識を！

「女性活用には、制度の整備が不可欠」赤木美香 「公平な労働環境や人事は投資基準に」辛淑玉

頭の中に〈空間〉の確保を

赤木 私は一年前、当時参加していた勉強会で辛さんの話を聞いて、「あつ、この人だ」と思いました。通常、世間の声を気にして、言えないなと感じていることを、私達の代弁者として、はつきり主張されていたからです。

それで「一緒に仕事をさせてください」と、辛さんの会社の門を叩きました。私の人生でこのような行動をしたのはこれが最初でした。ですから、辛さんは私の師匠なんですね。
辛 私の会社には、私に憧れて入ってくる人が多いんです。で

も、赤木さんはそうじゃなかった。自分の目標があつて一本筋が通っている。これが二流と一流の違いなんです。

タレント研修なんかもよくやるんですけど、ただ女優になりたい、タレントになりたいという子はまずダメです。じゃあ女優になつて、タレントになつて何をするのか、これを持つている人は必ず伸びますね。

赤木 私達は往々にして、どちらがよいとか悪いとか、そういう見方をしがちです。男性と女性の問題でもそうです。しかし、それは単なる性質の違いであつて、本質的なところに目を向けないといけません。

ある和尚様からお聞きしたエピソードを紹介しましょう。以前、ニューヨークで仏教の話をされました。聴衆はキリスト教信者のアメリカ人です。師がまず何をしたかと言うと、演台に用意されていたコップの水を聴衆の目の前で捨てました。

その行動の意味は、皆さんの頭の中のコップにはキリスト教という水が満杯に入っている。そこに仏教という新しい水を入れたらどうなりますか。コップからこぼれてしまう。だから水を少し捨てる。そういうパフォーマンスをしたということなのです。

私はその話を聞いて、相手の話を聞く、すなわち、もし新たに何かを学びたい知りたいと思うのであれば、まずは新しい学びを入れることのできるスペースを空けていけば、いろいろなよい話、ためになる話をたくさん吸収できる、ということなのだと思いました。

上司と部下の関係でもそうです。上司の頭に、過去の成功体験がいっぱい詰まっている状態では、いくらよい社員の意見やアイデアがあつたとしても、水は全部こぼれてしまいます。つまり、物事を自分軸だけで捉えてはいけません。それが第一歩であるような気がします。

辛 ある冷凍食品メーカーの話



聞き手
赤木 美香
クラーク・フューチャー・
コンサルティング代表
1965年生まれ。95年より
(株) フランクリン・コー
ヴィ・ジャパンの創業メン
バー、社長付秘書として
「7つの習慣」の研修・経営
コンサル推進等に携わる。
2000年より現職。

Akagi
Mika

です。バブルがはじけた後、そこに呼ばれてセクハラ研修をやりました。普通、そんな研修に集められるのは中高年社員ばかりで、大抵はリストラに直結した「嫌がらせ研修」なんですよ。そのリストラですけど、日本の企業社会ではほとんどが、人間関係がベースになっているところが、切る時になったら急に「能力」を言い出すんですね。しかも、ちゃんとした評価基準があるわけではないから、結局、派閥から遠いところや、派閥争いで負けた人達から切っていく。

ところが、その冷凍食品会社の研修では、一番前にいる人が盛んに手を上げていろんなことを聞いてくるんです。不思議に思っ「すみません、あなたの役職は何ですか」と聞いたら「はい、私は社長です」。私はコケましたね。

社長が出てきて一生懸命に聞いている姿を見れば、社員もやらざるを得ません。この会社はもともと商品開発力があって、女性から人気もあり、クレームがあっても対処が速い。とてもコミュニケーションができていくわけです。そんな会社は強いと思いました。

赤木 長年おつき合いさせていただいているザ・リッツ・カールトン大阪では、男性だから女性だからという目線はありません。スタッフを支援して、働きやすい環境をつくるのがマネジャーの役割ですよ、ということが明記されているんです。

ですから、ザ・リッツ・カール



男女が、互いの違いや特性を認識すれば、公 自ずと関係は変わる、と両氏

ルトン大阪では、ベッドメイキングを担当しているパートの女性も、目がイキイキしています。いくら女性の活用を唱えても、結局は仕組み（制度）を整えないとダメなのです。

また最近、話をお聞きしたP&Gには、本社の中に保育施設があるといっています。だからこそ、女性も本気で働こうという決意が生まれてくるわけです。辛 時代が変わったことを、ま

ずきちんと押さえておかないといけない。出版社で働いていた女性が、男性編集長からプライベートなことを社内で吹聴されて退職に追い込まれ、裁判を起しました。

「日本初のセクハラ裁判」と呼ばれたのですが、裁判長は判決の中で「被告はごく普通の男性である」としながらも、有罪としました。つまり、その男性が特別に悪いかいいうわけではな

く、男性一般が今まで疑いもせず持っている価値観そのものが、断罪されたのです。

二〇年以上前には、女性には服装を誉めなさいとか、そういうことが研修マニュアルにありました。今、それをやったらセクハラですよ。

男性は生き方の見直しを

辛 一九七九年、国連で「女性差別撤廃条約」が採択されました。日本も条約を批准したら、国内の法律を変えていかななくてはいけない。「男女雇用機会均等法」、「改正均等法」、「男女共同参画社会基本法」など、この十数年の間にいろいろな法律が整備されました。

今日、「女性軽視」の男性社員が多い企業は、リスクが大きいい状況にあると言えます。なぜなら、罰せられた男性を雇用した企業も、使用者責任を問われるからです。これは世界の流れなんです。

だから、男の人達も変わっていかねばならない。今までは、健康で朝から晩までバリバリ働き、でも午後五時までは拘束時間、五時以降も一緒に飲みに行ったりしなければいけなかった。そうした人間関係がベースの企業社会で、直属の上司に嫌われてしまった部下の末路は、悲惨でしたね。

転職して、前よりもよい職場に行けることは少ない。スパイラルダウンです。そうすると、どんなに嫌な会社でも我慢しなければならぬ。男の人って、本当にそんな生き方をしたかったのかと思うんです。

夫婦の会話は、一日平均たった五分。食事の時に「あなた、お話があるの」と言うと、「メシがまずくなるから、後にしてくれ」といった調子でしょう。男は、定年になって家にいても、部長や社長をやりますからね。

オレが倒れたら女房に介護してもらおう。でもね、女房が倒れ

た時に介護できる男の人は、どれだけいますか。〈介護殺人〉というのは、ほとんど男の人ですよ。結局、男の人達はそういう構造をこれからも温存していくのか、ということが問われているのだと思います。

〈感情〉に鈍感すぎないか

赤木 今までの男性社会の見方をどう変えていけばいいのか。と言うより、そもそも「男女平等」とはどういうことなのか。平等にチャンスを与えれば、それでいいのかということがありますね。

辛 「男も女も同じならいい」というのはウソなんです。私達は男性優位型の企業構造の中で生きています。「男女平等だから、女も同じような立場でやってみなさい」と言ったら女は皆潰れていきますよ。

女の人を活用しようと思ったら、「支える」ことを考えないといけない。同じ「ゼロ」と

〈ゼロ〉がチャンスをもたらたのではないのです。〈ゼロ〉と〈マイナス五〇〉だとしたら、〈マイナス五〇〉は支えなければ育ちません。

この間、日本のある企業が投資を打ち切られました。その会社は、第三世界に立地している工場で妊婦検査をし、妊娠している人は採用しなかったのです。妊婦検査は日本では非合法です。しかし、その国では合法だったから、会社側は「うちは合法だ」と言い張った。結果、国際マーケットから締め出しを食ったんです。

今、国際社会は企業の社会的責任を重視するようになってきました。アメリカでは、企業投資全体の一二％が「社会的責任投資」と言われています。公平な労働環境や人事がきちんと守られているかも投資の基準の一つとなり、そのベースにあるのは「人権」です。

この流れが後戻りすることは

ありません。その中で、従来慣行のままでもいいんですか。女が育たないからと言って、放っておいていいんですか。

平等にチャンスを与えるのではなく、育てなければいけない。少なくとも経営者は、女性社員を支えるんだという意識を持たない限り、女性を活用することはできないし、それが根づくこととは決してありません。

赤木 女性が話をする時は、相手にただ聞いてほしいということがあります。でも、男性は問題解決型というか、話を聞くと解決しなければ、と考える。男と女には違いやそれぞれ特性が場合あることを認識するだけでも、互いの行動が変わり、関係のあり方は大きく変わるのでないでしょうか。

辛 結局、男を一番縛っているのは、感情を出してはいけないという意識ではないでしょうか。それは「女・子供」の世界に押しやって、自分の感情には鈍感

であることを強いられている。

小 中学校へ行って「何か質問がありますか」と言ったら、パッと手を挙げるのは、ほとんどの女の子ですよ。「今日のギャラはいくらですか」から始まって、本当に何でも聞いてきます。だけど男の子は、クラスメートの前で恥をかきたくない、質問するならちよつと格好をつけな」といけない、と思うのね。

赤木 『閉ざされた世界の中で懸命に生きる子供たち』という本があります。著者が、フィリピンのゴミ捨て場「スモークイマウンテン」で知り合った少女に「あなたの夢は何ですか」と聞いた時、彼女は「私の夢は、大人になるまで生きることです」と答えたそうです。

まず、人としてどういう行動をとるべきかを考えてみることに、対女性でも対外国人でも、その第一歩になるのではないかと思います。

(〇五年一〇月一五日例会講演会要旨)

部下をその気にさせるワンポイント

好きな人の特徴について、思いつくものすべてを箇条書きにメモしていただきたい。今度は、嫌いな人の特徴についても書いてみてほしい。その数を比較すると、嫌いな人の特徴のほうが数多くなっていないだろうか。

これは「警戒性仮説」と呼ばれる。私達は、危険のありそうな人物を迅速かつ的確に識別し、他から分離しようとしている。たとえば、他者を評価する時

好き嫌いの感情に要注意。

先入観なく部下を評価しよう

には、次の三つの基準がしばしば使われている。

第一は「よい―悪い」(評価性)。

温かいか冷たいか、親切か不親切かなどの視点。第二は「能動的―受動的」(活動性)。精力的か怠惰か、速いか遅いか、などの視点。第三は「強い―弱い」(力量性)。

支配的か服従的か、堅いか柔らかいかなどの視点。好きな人と嫌いな人について、これらの基準で評価してもらおう。



渋谷昌三
目白大学教授
Shibuya Shozo

そうすると、嫌いな人に対してのほうが、より詳細で多面的に評価する傾向があった。

警戒性仮説に従うと、嫌いな人は自分に損失を与える警戒すべき他者である。したがって、日頃から嫌いな人の言動をより

注意深く観察し、より詳しく分析することになる。その結果、冒頭の例のように、嫌いな人に対する特徴を、詳細により多く羅列できるのである。

嫌いな部下の「挙手一投足が鼻につくと、その部下がさらに嫌いになる。先入観は、部下を公正に評価する時の足枷になるので、好き嫌いの感情には要注意である。

(毎月第4週号連載)

一九四六年神奈川県生まれ。学習院大学卒業、東京大学大学院博士課程修了。心理学専攻。文学博士。山梨医科大学教授を経て現職。「人と人との快適距離」など著書多数。