

活躍の場広がる商社の女性社員



横手 康紀（よこて やすのり）

社団法人日本貿易会 人事委員会委員長
三井物産株式会社 取締役人事部長

1 はじめに

私が入社した1970年ころはもちろん、その後も長い間、商社は男の世界というのが一般通念でした。海外、特に開発途上国の劣悪な環境下での業務の遂行、昼夜を問わない仕事の連続といったことが当たり前の世界では、それも止むを得ないことであったと思います。各社においても、基幹業務を行う総合職は男性、それを支え事務業務に携わる一般職は女性という棲み分けが比較的最近まで続いてきたのが実情です。

しかしながら労働社会環境の変化、経営が女性社員に求める仕事上の役割の変化、働く女性自身の職業観の変化などから、商社においても女性の活用の度合いが高まっており、各社で活躍の場が広がっています。当然、女性社員にかかわる商社の人事施策もこのような変化に対応して、大きく変わってきていますので、以下に当社（三井物産）の事例を中心に、商社における男女共同参画に向けての施策について述べてみたいと思います。

2 女性総合職の採用

当社が初めて女性の総合職を採用したのが1992年度ですから、ちょうど10年前のことになります。当時、私は海外で営業の現場にいましたが、女性総合職採用開始のニュースを聞いて、女性社員に営業の仕事が務まるか、お客様に受け入れていただけるだろうかと真剣に議論したことを覚えています。もちろん、

それは杞憂にすぎませんでした。女性総合職は法務や審査といった管理本部の業務をスタートに、情報産業、通信機械から、海外プロジェクトや海外建設、天然ガス開発といった分野にまで着実に当社の中で地歩を固め、今では、全く違和感のない当たり前の存在になりました。女性の職業意識が変化したくましくなったこと、社会全体に女性の進出が進んで違和感のない仕事の環境ができてきたことに加えて、世界的な生活インフラの改善やサラリーマン社会の生活パターンの変化といったことも女性総合職の進出を容易にしたと言えるかもしれません。

女性の職業意識の変化に関して言えば、女性総合職の活躍をみて、一般職として当社に入社してきた女性たちの意識にも変化が起きました。手前味噌になりますが、当社には優秀な女性が一般職として数多く入社していたこともあって、従来の補助的な業務から、よりチャレンジングな仕事について腕を振りたいとの要望が一般職の間で急速に高まってきました。この要望に呼応して1997年4月に一般職の中に「担当コース」というコースを新設し、選抜により、地域や商品は限定されますが基幹業務を担うことができる体制を敷きました。一方で、コンピューター化のめざましい進展により質的に変化してきた事務業務は社外人材の活用やアウトソーシングを主体に遂行する体制への移行を図ることとしました。

3 職掌一本化と研修制度の充実

当社は99年7月に、成果主義、時価主義の導入を目的に人事制度の抜本的な改訂を行いました。新制度においては総合職、一般職および男女の区別を廃止して職掌を総合職に一本化し、従来の資格制度に代えて社員が6種類の職群に分かれる制度としました。旧一般職の社員は、ビジネスサポート群という職

群に入りますが、選抜によって基幹業務を担うスタッフ群へ移行することができます。もともと一般職として入社した社員のうち、スタッフ群に移行した社員はすでに200名を超えました。この中にはもちろん、新制度の導入前に一般職担当コースになっていた社員も含まれています。新制度においては、スタッフ群を基幹職群と位置づけており、能力と役割によって、マネジメント群（部店長）、マネジリアルスタッフ群（本部長など大規模組織の長の補佐）、ビジネスリーダー群（室長）、シニアスタッフ群（部店長補佐）といった管理職群に移行することが可能となっています。

スタッフ群への移行を支援するとの観点から、会社として特にスタッフ群移行研修も始めました。当社の基幹業務遂行に求められる能力を養成するために、論理的な思考や意思決定の訓練、当社の経営状況の説明等についてケーススタディーを交えながら講義する形をとっており人気の高い講座となっています。また、商社である当社で基幹業務を遂行するには英語力が不可欠ですので、別途、旧一般職を対象にした語学研修も開催しています。さらには、以前の人事制度の下では、資格別に受講可能な研修が制限されていましたが、現在は、個々人が望めば職群にかかわらずいかなる研修も受講可能となっており、自己研鑽を志す社員はさまざまな分野の研修を受けることが可能となっています。ちなみに、当社では、新入社員研修とライン長研修を除いては、研修は自己啓発を基本とするとの考えをとっており、会社は充実した研修メニューをそろえることと、受講支援策を完備することに注力しています。

このような施策は、男女による区別をなくし、職務と能力による区別だけが存在する会社とすることを目的としています。特に、機会の平等が最も重要であるとの思いから、これまで機会を与えられなかった社員にいかに公平なチャンスを提供するか、いかに公平に

競う力をつけてもらうかに力点を置いてきています。

4 ますます期待される 女性の活躍

女性総合職の採用を始めてからまだ10年と歴史が浅いこともあって、女性の管理職登用の実績はあまり多くありません。国内支店長、本店室長とポツポツと登用が始まったという段階です。もっとも、当社全体でみても、最も早く管理職になっている社員が91年入社ですから、92年採用開始の女性総合職から管理職は生まれておらず、現在管理職に登用されている女性は、かつては一般職として補助的な業務に携わってきた社員の中から出ていますが、それなりに価値のあることと自負している次第です。

これからは、総合職として入社した女性、一般職から移行した女性、さらには今後移行するであろう女性と母数が増えていくわけですから女性の登用はさらに進んでいくものと思われ、すでにその兆しもあります。例えば、現在、3名の女性が海外で活躍を始めています。マレーシアで合成樹脂の営業、英国で業務、韓国で人事といった役割です。当社には従来から一般職の海外派遣制度がありましたので、女性が海外で働くこと自体は珍しくありませんが、ここでお話ししている社員はスタッフ群として海外に駐在し、お客様や現地の組合等を相手に主体性を持って仕事をしている点が従来と違ってきます。

また、当社は毎年5名前後の若手社員をMBA取得のため欧米のビジネススクールに送り出していますが、今年、初めて女性が合格し米国で来年から2年間のコースに通うことになっています。さらに、当社には長い歴史を持つ海外修業生という制度があり、毎年30名前後の若手社員を世界各地に派遣していま

すが、この制度にも女性が進出し始めています。すでに、ロシア、アルゼンチン、中国に派遣され語学や現地事情の勉強に励んでいます。このような形で積極的に自分のキャリア開発を考える女性が増えてきていることは非常に心強く、将来、ますます女性の活躍が期待できるものと考えています。

5 男女平等実現のための 諸制度の整備

繰り返しになりますが、あくまで男女平等が原則であり、特に女性の応援をしているというわけではありません。男女平等は、男女の機会が平等であることを基本にいろいろな施策を行っていますが、女性には妊娠や出産といった会社として機会の平等を守るために特別に対応すべき点がいくつかあります。このため当社で働き続けたいと希望する女性社員の就業環境に配慮して、母性保護、出産・育児休暇、介護休暇等の諸制度については、法律施行以前から法定を超えた内容で制度化しています。また、女性社員が安心して職務を全うできる環境とするために、セクシャルハラスメント防止対策の徹底を図るとともに人事相談室を設置して業務上や会社生活での悩みや疑問の相談に応じる仕組みも作っています。

当社の事例を中心に商社における女性の活用について縷々述べて参りましたが、まだまだ十分とは言えないまでも、女性が公平に競争するための社内インフラは整備しつつあります。また、女性に対する就労環境の公的な支援や法整備、さらには女性が仕事をする社会環境も改善されています。仕事や処遇の上で、「男女」ということを全く意識することがなくなる日が来るようさらに努力していきたいと思います。

116