

特

集

商社における男女共同参画

## 座談会

# 商社ウーマンが語る 仕事・課題・夢



出席者 井ノ口 裕子 (いのくち ひろこ)  
(氏名五十音順) 日商岩井(株) 広報室広報担当課長

江草 未由紀 (えぐさ みゆき)  
住友商事(株) 宝飾品事業部課長代理

加藤 裕子 (かとう ゆうこ)  
三井物産(株)  
原子燃料部原子燃料第二グループ輸送担当マネージャー

上條 水美 (かみじょう みよし)  
(株)トーマン  
経営企画部調査情報グループリーダー兼地球環境室長

坪田 佳子 (つばた よしこ)  
伊藤忠商事(株) 紙パルプ部紙パルプIT・物流チーム長

室 厚美 (むろ あつみ)  
丸紅(株) ビジネスインキュベーション部課長

泰田 美賀子 (やすだ みかこ)  
三菱商事(株) 広報部企画・制作チームリーダー

司 会 扇 文子 (おうぎ ふみこ)  
(社)日本貿易会 広報グループ課長

## 1 どんな仕事をしているか ——自己紹介に代えて

扇 1986年に男女雇用機会均等法が施行されて15年、働く女性を取り巻く社会、経営環境も大きく変わってきましたが、商社の中でも女性が管理職として徐々に登場してきています。そこで、本日は商社のさまざまな分野で活躍されている管理職の方にお集まりいただき、仕事や女性の働き方に対する課題と、夢などについてお話を伺うことにいたしました。

まず、自己紹介に代えて皆さんのこれまでの歩みと現在携わっておられる仕事についてお話を伺いたいと思います。

坪田 私は、73年に紙パルプ部に事務職として入社しました。入社以来29年間、部内での異動はあったものの、ずっと紙パルプ一筋で



坪田 佳子

91年に総合職へ職掌転換し、99年にパルプ課の課長代行に就任、昨年の11月に紙パルプ部にIT・物流チームができたのを機にチーム長に就任しました。

私が職掌転換したきっかけは、同期で入社して海外駐在していた男性が駐在を終えて戻ってきたときに、頑張って仕事を続ける気があるなら総合職に転換したらどうかと勧められたことでした。

江草 90年に入社し、当時、総合事業化構想を掲げていた当社が、事業活動を育成、推進するべく設置された事業企画部に配属されました。入社後約3年間は、消費者向け各種事業のF/Sや管理業務に携わっていましたが、

入社4年目に米国のエディ・パウアー社との合併事業の話が持ち上がり、その後約5年半、エディ・パウアー・ジャパン㈱に出向、



江草 未由紀

合併事業立ち上げと店舗運営を担当してきました。そして、出向後5年半経った時点で、流通およびマーケティングの勉強をしたいとの希望を受け入れていただき、米国のFashion Institute of Technologyに1年間、ニューヨーク大学のダイレクト・マーケティングのコースに1年間、合計2年間勉強して昨年6月に帰国しました。

帰国後は、消費流通事業部（現宝飾品事業部）に配属されましたが、時を同じくして米国コーチ社との合併事業を立ち上げる話が持ち上がり、この合併契約締結に至る交渉業務等を担当、2001年6月に新会社の設立を発表した後は、コーチ・ジャパン株式会社設立準備室で新会社設立の準備に携わっています。

上條 82年に一般職として車両輸出第二部に配属され、89年に総合職に転じました。86年に男女雇用機会均等法が施行されて以降、会社としても総合職創設が検討され、私を含め2人がたまたま総合職第1号ということになりました。ちょうど私自身、一般職として7年経ち自分なりに仕事というものに新しい展開を求めている時期でしたので、総合職への転換は時宜を得たものだったと感じています。

その後92年に自動車第一部の部品課リーダーとなり、自動車第二部、機械統括室を経て97年に調査情報部へ異動、2000年4月には経営企画部調査情報グループリーダー、同年10月には地球環境室長兼任となりました。総合

職に転換した当初は自分自身の経験不足を痛切に感じていたのですが、グループリーダーになっっているいろいろな問題に対して決断し、課員に対して責任をとらなければならなくなっ、やっとそれなりの自覚が出てきたのではないかとと思っています。



上條 水美

室 私は88年に入社し、調査情報部(当時)に配属され、2000年の4月まで一貫して調査畑で過ごしました。ただ、その間2回出向がありました。最初は、94年に日本経済研究センターに2年間出向し、2度目は当社の鳥海社長(当時)が97年に経済同友会の「少子・高齢化問題委員会」の委員長に就任した折に、こうした問題は女性の視点が必要だということで、同委員会の担当として2年間経済同友会に出向しました。



室 厚美

その後も、少子・高齢化の問題をずっとフォローしてきました。2001年4月に商社として先行投資的な分野、長期的な視野でやる分野を開拓しようということでビジネスインキュベーション部が発足しましたが、私が長年携わってきたヘルスケアや医療・介護の問題もこの部署で手がけることになり、部発足と同時に私もビジネスインキュベーション部に異動しました。

加藤 私は86年に入社して原子燃料部原子燃料第二グループに配属され、以来、原子燃料一筋です。具体的には主として原子力発電所用の原料ウランの北米および欧州からの輸入代行業務を担当しています。私の場合も坪田さんと同様に事務職として入社しましたが、担当ベースの仕事をするようになったきっかけは直属の上司が“事務職だから”という職種にこだわら



加藤 裕子

ず仕事をどんどん任せるタイプだった、ということが大きいと思います。

当社は99年7月に新人事制度が導入され、現在ではすべての社員が総合職となりましたが、それまでは事務職から総合職への職掌転換の制度もありませんでした。一方、自分としては事務職的な仕事に飽き足らず、よりやりがいのある仕事を志向していましたが、実際に行っている仕事の内容は総合職と同様であるにもかかわらず職掌転向もできず、会社の制度の不備に不満を抱いていました。

97年4月に中間的な制度として業務職という新しい職掌ができました。これは総合職と事務職の中間に位置し、要すれば転勤は一切ないのですが内容的には男性の担当者が手がけるような仕事をするもので、私も業務職の創設と同時に職掌転換をしました。99年7月からは社員全員が総合職になりました。内容的にはA、Bの2コースに分けられており、Aは転勤を前提としたもの、Bはノンローテーションalと言って転勤を前提しないもので、女性社員のほとんどがBコースとなっているのが実態です。

私の携わっている原子燃料の分野では、一

昨年のJOCの事故以来、国内法規制もどんどん厳しくなる一方で、また世界的にも原子燃料の国際間輸送は厳しい状況となっており、私自身10年もの長い間携わっている分野ではあるものの、刻々と変わっていく状況に機敏に対応していかなければならず、日々勉強と自分に言い聞かせながら頑張っている状態です。

泰田 私は男女雇用機会均等法が施行された翌87年に一般職（総合職）第1期と



泰田 美賀子

して入社しました。入社してすぐ技術部（現事業開発部）に配属され、海外の委託研究機関と提携し、日本のメーカーや公共機関向けの技術ライセンスの仕事を手がけました。91年には半年間、提携先の研究機関に駐在していたこともあります。その後、95年に情報産業部門に移りPHSの会社に出向し、4年間移動体通信の新サービス開発を担当しました。

広報部に異動になったのは99年で、最初の2年間は報道チームで情報産業部門のマスコミ対応を担当し、この6月からは企画・制作チームに移って社内報（和文・英文）広告、アニュアルレポート、イベント協賛、ホームページの制作などを手がけています。

井ノ口 私は、一般職として入社し、入社後、約10年間は製鉄原料の輸入業務を担当、その後職種転換、建設不動産部門への異動後は部門担当役員秘書、営業、本部長席業務を担当、98年10月に課長職となり、本年1月から広報室に所属しています。

現在の担当業務は、広報室そのものにラインがないので基本的に全員が報道対応、企画

業務対応ということになりますが、その中で、私の仕事は企画制作の業務が約半分、報道リリース関係が約30%、残りの20%が予算や決算見通しの作成といったマネジメント業務です。



井ノ口 裕子

## 2 女性パワーを発揮するために

扇 ありがとうございます。みなさんが、入社以来それぞれの分野で活躍されてきたことがよく分かりました。女性管理職も徐々に



扇 文子

増えてきているようですが、皆さんの目から見て、女性が商社の中で十分に力を発揮するにはどういったことが必要だとお考えですか。

坪田 商社というのは、一般的には時代の先端を行く業界とみられがちですが、女性の働く環境ということ言えば若干遅れている部分もあるかと思います。

例えば当社の場合、5,000人の社員のうち約4,000人が男性で1,000人が女性です。最近、雇用形態がずいぶん変わってきているので一概には言えませんが、男性の場合は一生同じ会社で働くとすれば35年近く働くこととなります。一方、女性の場合は昔と比較すればずいぶん長くなってきていますが、結婚や出産

での退職を考慮に入れると男性と比べて勤続年数は相対的に短くなざるを得ません。私自身、入社して30年近くになりますが、男性の会社人生をみても、本領を発揮して、一人の社員が会社に貢献できるのは15年程度ではないかと思います。そういう中で、会社としては、相対的に会社で働く時間が短い女性に男性と同様の投資をするのはなかなか難しい点もあるという実態をまず認識する必要があると思います。

一方、女性の立場からみると、男性と同様にバリバリ働くことに働きがいを感じる人もいれば、アシスタント的な仕事でサポートすることに働きがいを感じる人もいます。どちらを選ぶにしても本人の判断によるわけですが、いずれの道を選んでもお互いの立場を尊重しあい、協力して仕事を進めていくことが大事です。会社には多様化する雇用形態・処遇への公平・公正な対応を望みたいと思います。

江草 私が入社した当時は、女性総合職が少なく、会社も現場も女性を戦力として活用することに今以上に慣れていなかったような気がします。また、社内に将来のモデルとすべき先輩が見つからず淋しい思いもしました。それでも、私の成長を温かく見守ってくれた上司のお陰で、ここまで頑張ってくることができたと思っています。今、自らが先輩としての役割を果たしているかやや疑問ですが、後輩たちにとって少しでも参考になることができればと思っています。

私は、入社以来ほとんど出向しておりましたので、そのペースでしかお話しできませんが、エディ・パワー社にしろ、コーチ社にしろ、流通業界の現場では女性が当たり前のよう活躍しています。そうした当たり前の環境こそが、女性が自然体で能力を発揮するために必要なことなのだと思います。

上條 トーメンでは、ここ5～6年の間に最初から総合職として入社した女性が、法務部や研究室といった専門分野に配属され自然体で力を発揮できるようになってきたと思います。私の時代は、総合職がまだ珍しかったときで、例えば営業で上司に難しい仕事を少しずつ任されていって、仕事が面白くなって職掌転換した例がいくつかありました。

ただ、雇用の形態がめまぐるしく変わっていく中で、女性が総合職として力を発揮するには、男女の雇用の問題だけを個別に考えるのではなく、派遣社員のあり方や職制全体がどうあるべきかといった新しい雇用のあり方そのものを考え、その中のひとつとして女性のあり方というものも考えていくべきなのではないでしょうか。

例えばサラリーマンとしての人生を考えたときに、これまでは男性の場合、入社後35年間働くとして10年間教育して、15年間バリバリ働き、その後の10年間は管理職として部下を育てる側に回るという長いサイクルがありました。一方、女性の場合は結婚、出産があり、会社で働く時間は男性と比較して相対的に短くなります。しかしこれからは会社の側も個人の側も、これまでの枠組みにとらわれないいろいろな会社生活の送り方が出てくるのではないのでしょうか。そうしたときに、雇用形態についてきちとしたシステムを作っておかないと、一般職であっても、また総合職であっても十分力を発揮することができないのではないかと思います。

井ノ口 私の場合は、総合職に転換したのが入社後10年くらい経ってからだったのですが、大変だったのは、総合職としての訓練をまったく受けていなかったにもかかわらず、その日から総合職としてやっていかなくてはならなかったことで、周りの助けをあまり借りることができずに、自分で何でもやらなければならなかったことです。もちろん、私自身も

やる以上は何でも自分でやりたいとか、早くキャッチアップしたいと焦って空回りしたりしていたところがありましたので、その点では随分苦労したなと振り返って思います。

最近入社した新入社員の皆さんは、優秀な人たちばかりだと思います。ただ、負けん気が強いところがあるために、少しでも割の合わない仕事をさせられたりすると不満だと思うところがあるようです。でも、どんな些細な仕事でも一生懸命やれば学ぶところは必ずあると思いますし、自分は役に立つ人間だとアピールできれば、いずれはやりがいのある仕事を手がけるチャンスが必ずやってくると思います。要は、どういう仕事を与えられてもそつなくこなし、地道に実力を発揮していくことによって人脈を作っていくとともに、外との交渉力を磨いていく、そういうことによって仕事人としての基本姿勢を身につけていけば自ずと道は開けるのではないのでしょうか。

室 私の場合は、総合職として入社したので研修制度も男性とまったく同じで、女性だからという意識はあまりありませんでした。むしろ一般職の中には、やる気も能力もある人がいっぱいいますが、総合職としての研修を受けなかった一般職の人が総合職に転換するのは並大抵のことではないと思います。

それから、私が入社した当時は、女性に営業は大変だということで調査部に配属されましたが、今はむしろ総合職は営業の方が多いくらいです。私の場合、理解ある直属上司に恵まれたという事情がありましたが、自分の意識と、周囲の人たちの理解・サポートが重要な要素だと思います。

加藤 私は、女性が力を発揮できるかどうかは大きく分けて3つの前提条件があると思います。第1は、女性が力を発揮できるような体制が会社組織として整っているかどうかと

いうこと、第2は営業で言えば、取引先が女性の担当者を受け入れてくれる企業風土があるかということ、第3は、本人にやる気があるかということです。

私の場合、第1の点については、先ほども申し上げましたが上司が男女を問わずどんな仕事を任せるタイプだったのが良かったと思います。第2点について言えば、私の取引先が女性の担当者に対する拒否反応は全くなく、むしろ上司より私の方が細かい話が分かるということで積極的にご指名いただいたりして、そういう意味で取引先の方に非常に支えられて成長してきた部分があると思います。

第3点については、私自身負けず嫌いな部分があり、チャンスを与えられたときは絶対に責任をもって最後までやり遂げることにやり、また次のチャンスを与えられる、そういう繰り返しだったと思います。そうやって頑張っているうちに後から社内の制度が追いついてきて職掌転換もできた、ということですね。会社の制度の不備により自分が実際にしている仕事の内容に見合ったポジションにつけないといって不満だけを言うのではなく、まずは自分ができる範囲でベストを尽くしていれば必ずいつかは評価され、それに見合うポジションにつくことができると思います。

泰田 三菱商事の場合、87年以降毎年女性の一般職（総合職）を採用してきており、すでに100人以上にのぼっています。私が入社したころは、自分たちの意識と周りの人たちとの歯車がうまくかみ合わなかったり、上司も一般職（総合職）の女性をどう扱えばいいか、戸惑いもあったと思います。些細なことですが、接待に女性を連れていっていいかどうかなど、議論もあったようです。今は一般職（総合職）の女性の人数も増えており、昨年4月には人事制度も変わり、一般職（総合職）、事務職という分け方すらなくなりました。また、子会社の役員になっている女性もいるな

ど、だいが事情は変わってきており、会社が自然と女性を受け入れるようになってきていると思います。人数が増えることによって、女性が力を発揮する場が広がると同時に、周囲も扱い方が分かってくるというのが、女性にとって一番自然に働ける環境を整えるのに良いのではないかと思います。

### 3 働きやすい職場環境の整備

扇 時代の流れとともに職場環境は改善されてきていると思いますが、働く女性にとっては育児にしろ介護にしろ大きなハードルがあると思います。そこで、女性が働き続けるにはどういった職場環境の整備が必要とお考えですか、あるいはそうしたことにに関して会社の制度あるいは企業風土についてどのように感じていますか。

加藤 三井物産は、全員が総合職といっても業務内容によってポジションが区別されますが、やはり女性で子供がいる方はビジネスサポート群というアシスタント的な業務を実施する職掌に区分されている方が多いと思います。育児休暇も特に営業の場合は、半年から1年間抜けるということになるので新しく人を手当てしないと間に合わないので、抜けた人が戻ってくるのはかなり難しいのではないのでしょうか。

泰田 三菱商事の場合、育児休職を取って復帰している人は増えてはいますが、まだまだ少ないのが現状です。今後は、どんどん育児や介護休職を取り、その上で会社として何が必要か、制度も含め、皆で考え作り上げていく環境に変わっていくといいと思います。

上條 トーメンでも女性の海外出張や海外転勤について大騒ぎしなくなりました。かつて私がアフリカに出張した際には、当時の上司

がずいぶん心配したのですが、今はアフリカであろうがどこであろうが、あまり女性だからとは言わなくなっています。法務部の人やワシントンに留学したり、インドネシアへ出張したりすることが当たり前になってきています。あとは、育児休業、介護休業が解決すべき問題として残っていますが、これは男女を問わず考えないといけない問題だと思います。

坪田 女性にとって働きやすい職場環境という点では、第1の問題は、女性の場合、能力による給与格差があまりにも少ないことです。男性の評価については、昨今幅が広がっており、能力に応じてかなりの給与格差が出てきているように思います。女性の場合も能力によって格差をつけた方が頑張っている女性の励みにもなり、また男女公平な環境を作ることになるのではないのでしょうか。

第2の問題は、職場での仕事の割りふりとローテーションの問題だと思います。実は、私はいまIT物流チーム長になった最初の仕事として、部の中のシステム合理化を手がけています。紙パルプ部は、4つの営業課と部内職能課2チームで構成されています。ところが、ある部署で女性が出産のために休業するといった場合に、同じ部の中でも課が違えば仕事の内容を知らないことが多いので、休業している女性の仕事を他の者が肩代わりするということがなかなか効率的にできません。各課の仕事には共通部分も多いので、なんとか統一したシステムを導入することで、一定期間、ある課から別の課に移ったとしても支障がなく切り替えがうまくいくようにできないかを考えているところです。

いま、ひとつの方法としては、各課に分散して配置されている女性をひとつのチームにまとめるなど、縦割りの中に新たに横串の括りをうまく作れば、柔軟な配置転換・業務分担・ローテーションも可能になるのではな

いでしょうか。このような現場での工夫が大切なことなのだと考えています。

## 4 女性がより活躍できる環境づくりに向けて

扇 それでは、女性がより活躍できる環境にするにはどうすればいいのか、後輩たちへのアドバイスも含めてお願いします。

江草 まず、会社側が女性を活用する場を増やすことですね。それから、女性自身が「女性」であることを過分に意識することなく、むしろ「一個の人間」として仕事に取り組むこと。少なくとも初めの数年間は、与えられた仕事は拒まずにどんどん取り組んでみることでと思います。男性にもさまざまなタイプがあるように、女性もひとつのプロトタイプに収まらないはず。女性だからこうあるべきという不必要なプレッシャーは自ら振り払うべきだと思います。どんな仕事でも、実際に手掛けて気がつくことや、見えてくる課題があります。一見些細な仕事でも、自分なりに工夫して付加価値を加えていく努力をすれば、それが評価されることでプロとしての自信につながっていくはず。また、その過程で自分の強みや弱みがみえてくるもので、それが次へのステップにつながると思います。

加藤 繰り返しになりますが、女性がより活躍できる職場をつくるには、やはり制度を整備することが重要です。三井物産の場合は、99年に全員が総合職になったのですが、事務職がいなくなってしまった部分を派遣の方にやってもらうことで若干問題も出てきています。それにいち早く気づいた商社の中には、事務職の採用を再開したところもあると聞いています。

後輩へのアドバイスとしては、今入ってくる人は研修ひとつとっても男性とまったく同じ研修が受けられるので、与えられたチャン

スを生かしてどんなことにも積極的にチャレンジしていった欲しいと思います。

井ノ口 日商岩井では、99年度から管理職に対して成果評価制度が導入されました。これは、年度初めにその年の目標を申告し、年度の終わりにそれをレビューしてその達成度によって年俸などが決まるという制度です。こうした例にみられるように、会社の制度がより成果主義に向かうとともに労働時間についてもフレックスタイムが導入され、また、本人の意識や努力、マネジメントに対する考え方によって、工夫をして成果をあげれば評価される方向に変わりつつあります。こういうことが実際うまくいくかどうかは、もう少し時間をかけてみていかないと分かりませんが、ただ確実に女性にとって働きやすい環境にはなっていると思います。

そういう中でわれわれ女性が何をやっていけばいいのかと言うと、IT化が進み、社会の仕組みがどんどん変わっていく中で、自分の与えられたポジションからでも細かくみていけばまだ会社として、あるいは業務として取りこぼしているところは随分あるのではないのでしょうか。

例えば、私の場合、広報業務が担当ですから、いろいろな広報戦略のたたき台を作るのが仕事です。その中で、例えば、連結経営時代における連結グループに対する広報活動はどうあるべきなのか、という点についてまだ確立したものはありません。そういうところで半歩でも先を行けば、自分の能力をアピールすることができると思います。同様に、どのポジションにいる人でも、そういうことを意識して動けば女性が活躍できる場は増えてくると思うので、若い人たちにもそういうマインドを持って仕事をして欲しいと思います。

これから管理職としての道を目指す女性に対しては、われわれ女性はどうしてもチーム

ワークで仕事をすることに慣れていないところがあると思います。もちろん、中には管理職として部下を持って成果をあげている女性も多いでしょうが、自分としてはまだチームのマネジメントについて

非常に経験が浅い部分があると思います。そういう意味で、これからの若い人にはチームのメンバーとどのように仕事をし、それをどのようにアピールしていくかについてのスキルを身につけていただきたいと思います。

上條 確かに井ノ口さんのおっしゃったようにチームマネジメントを考えることのできる女性が増えてこないといけないと思います。つまり、内外に対してチームとしてどのようにアピールするか、あるいは組織としてどういう方針を持ち、どういう機能を果たしていくかを示すことのできる女性が増えてくる必要があると思います。そういうことができる女性であれば、やがては組織を任せようということになるのではないのでしょうか。

室 私は、商社が置かれている状況が非常に厳しくなる中で、女性をどう活用していくか、というようなことをことさら取り上げて言っているような場合でもないのではないかと思います。右肩上がりの時代には、長時間働ける男性が中心となって伸びてきましたが、これからの商社が成長していくためには、むしろ、これまでの異分子であったいろいろなタイプの女性も交えて、想像力とか柔軟性を発揮していくことが重要だと思います。



坪田 女性としてぜひ会社に検討して欲しいのは、雇用・職務形態の多様化を図り、入社して1年なり2～3年働いた後に自分にあった道を選べる体制を作って欲しいということです。また、自分がやりたい分野がいくつかあれば、その分野への行ったり来たりが比較的自由にできるシステムがあればいいですね。また、育児休業制度だけでなく、一旦辞めたあと復職できる道があるとか、いろいろな仕組みを考えて欲しいと思います。また、専門的な部署でだけ女性を使うのではなく、営業で働く女性の数を増やして欲しいと思います。

自分の経験談ですが、営業に出る場合、男性の場合は比較的小さな客先から順番に担当させて、経験を積んでいくに従って重要な客先を担当させるというステップを踏むことが多いのですが、私の場合は中小客先から始めると女性に対する抵抗感（中小であるから女性に担当者させたといった誤解を招く）があるので、女性の活用が進んでいる大手から始め、業界の中である程度名前が通ってきた段階で中小を担当するようになったので、けっこううまくいったのだと思います。これは当時の上司の配慮であったと感謝していますが、このような配慮・工夫があれば、決して女性の営業部署での活躍も難しいものではないと思います。

また、個人差もありますが、細かく情報を管理するといった仕事は女性に向いている面があるのではないのでしょうか。私の場合も営業に出る前に海外からの情報をユーザーにニュース配信したり、業界の統計をまとめる仕事をしていたのですが、それがけっこう営業の男性に重宝がられましたし、営業を始めるにあたっての業界・専門知識習得の準備にもなったと思います。そういった工夫をしてもらえれば、十分能力を発揮できる女性がいっぱいいるのではないのでしょうか。

若い人たちへのアドバイスということで言えば、自分に投資して欲しいということです。何かにつけ、本気になって勉強をし、自分の能力を磨けば、それと比例して仕事もどんどん任されるようになるでしょうし、その分働きがいも出てくると思います。

それから私が繰り返し言われたことですが、物事の基本を身につけるということです。この基本というのは、仕事の流れをマニュアル化して覚えてそつなくこなすのではなく、1+1では=2を学ぶのではなく足し算の基本概念を学べということで、このような思考が身につけば判断の基本、物事に対する柔軟な姿勢を備えることができるのではないかと思います。

泰田 やはり女性の企業社会への進出を考えるうえで、権限の高いポジションに就く女性が増え、女性の立場で能力のある女性たちが仕事を続けられる環境作りをしていくことが必要だと思います。早く私たち女性の目標となるような女性の役員が出てくるようになるといいですね。

若い人たちへのアドバイスとしては、商社の仕事は非常にバラエティーに富んでいるので、ひとつの仕事をするにしても相手先が違ったりやり方が違ったり、非常に柔軟性を要求されるので、研修して覚えていく以外に仕事をしながら覚えていくということが非常に大

事だと思います。その意味で、先ほどからお話にも出ていますがどんな仕事でも積極的に挑戦して欲しいです。

## 5 将来の夢、抱負

扇 最後に皆さんの将来の夢や抱負についてお聞かせください。

江草 将来的には会社の枠にとどまることなく、広く世間で通用する人材になることですね。そして、いつかは自らの手で事業を運営してみたいというのが私の大きな夢です。

泰田 私は、将来は人のためになる仕事をしてみたいです。独立して起業できたらなおいいですね。

加藤 当社において男女雇用機会均等法をベースとする新人事制度を潜り抜け生き残っている数少ない女性プロパー社員の一人として良くも悪くも先例になるわけですから、後に続く女性社員のために女性でもここまでできるという実績を少しでも残せることができればと思います。またそれにより女性社員が活躍できる場を少しでも広げ、かつ環境整備にも貢献できればと思っています。

そして「管理職は男性社員しかいなかった」、「〇〇業界では男中心で女性相手にはされなかった」とか、「女性が国内出張ひとつ行くにも上司のOKが出なかった」ということが今や笑い話であるように、何年後に、真に男女格差のない、個人の能力が公平かつ客観的に評価されるような職場になって欲しいですね。

一方であまりにも仕事だけの生活でプライベートがまったくないようなことにならないよう、バランスを取りながら仕事とプライベートがうまく共存できるような生活スタイルを築くことができればと思います。

井ノ口 今一番の課題は、グループ広報を国内のみならずグローバルな視点でいかに確立し、浸透させていくかということです。グループの社員ひとりひとりが誇りをもって仕事に邁進できる、ひいてはグループ全体が元気になる、そのためにグループ報やイントラネットといった媒体をどのように効果的に活用していったらいいのかを日々考え智恵を絞っています。

特に、グループ内の各企業は、仕事の内容も企業風土もそれぞれに異なります。中には女性が営業の中心となつて大変活躍している会社もあり、社長の話を伺うと、とても考え方がユニークで、発想が柔軟だったりする。グループ内にはそんな会社もあるということを経験し、広く知らしめていきたいですね。

私は社内に女性のロールモデルがほとんどいなかった世代です。職場環境は随分変わってきていますが、性別をあまり意識しなくても個人の能力で仕事ができる、そんな時代が早くきて欲しいと思います。また、若い人たちには萎縮することなく、じっくり経験を積み実力を養って欲しいものです。そのために、皆さんより少しだけ豊富な私の経験（失敗も含めて）を役立たせていきたいと思っています。

個人的には、やはり語学が好きで入った商社で、グローバルを意識した仕事に何らかの形で長く携わっていければ嬉しいですね。その意味から、グローバルな視点も不可欠な広報の仕事は非常に面白いと思います。機会を作ってぜひ、国内外のグループ各社に足を運んで生の声を聞きたいですね。少なくとも東京本社だけの発想にはならないよう、自戒して日々取り組んでいます。

上條 仕事の中で女性であることがひとつのキャラクターとしてごく自然に受け入れられる社会になって欲しいと思っています。少し

ずつですが性差を問題にしない業界、業務が増えてきているようです。周りにもごく当たり前のようになつてきています。女性が増えています。個人的には、やはり社会や世界の変化にかかわり続けていきたいと思っています。

室 先ほど申し上げましたが、自分自身としては商社が置かれている厳しい状況を強く感じており、会社の将来につながるような、新しい分野の開発に取り組んでいきたいと思っています。一方、いつまで会社にいるかわかりませんが、どこにいても、自分で生きている価値というか、充実感が得られることをしていきたいと思っています。

坪田 将来の夢としてはやはり、先ほど申し上げた部内に効率的な業務の統一的システムを導入することによって、海外店・ナショナルスタッフも含めたグループの一元経営、客先への新商流の構築・提案を創造していく中、まずは部内の世界からでも女性が活躍できる場を提供していきたいと考えています。また、個人的には、男性の部下が「女性の上司でもまったく違和感はない」と本音で言ってくれるような存在になりたいですね。

扇 ありがとうございます。この6月に経済産業省で「男女共同参画に関する研究会」の報告書が出されましたが、その中で興味深かったのは米国の優良企業の例ですが上位に位置する企業の女性役員の割合がここ10年で10%から20%へ顕著に伸びたということです。グローバルな活動をしている商社においては、先ほどお話が出ましたが、ますます女性の活躍する場が広がり、女性役員が輩出することを期待します。皆さんのご活躍を心からお祈りいたします。本日は、どうもありがとうございました。