

～男女共同参画推進連携会議 第20回全体会議（平成18年3月16日）
における講演概要～

「企業における女性の活用について」

株式会社ジェーシー・コムサ代表取締役会長
大河原 愛子

1 保守的な日本の社会にカルチャーショック

私はアメリカ生まれの日系3世ですが、父の仕事の関係で家族が日本に住んでいたため、スイスのジュネーブ大学を卒業後、日本へ参りました。

日本に来て、大変大きなカルチャーショックを受けました。まず、当時の日本人は大変保守的で、日常生活も決まった枠の中で生活をしていました。例えば小さなことですが、冬ならば例えすごく暖かい日でも皆、長袖とコートを着ていました。あるいは、アイスクリームは、食べたくても冬には食べるものではないと思われていました。個人の選択肢よりも、社会のコンセンサスがとても重要でした。

そしてサラリーマンは皆、金太郎アメのようにダークスーツと白いワイシャツ、ネクタイを身につけ、またエリートのサラリーマンは大体同じ大学を出て、同じ教育を受けていましたので、同じ考え方、同じしゃべり方で、新しい発想はなかなか出てきませんでした。

2つ目のショックは、男女間の大きな差でした。もちろん当時は、アメリカでもヨーロッパでも男女は完全に平等ではありませんでしたが、日本ほど大きなギャップはありませんでした。私は、働くことは当たり前とと思っていましたが、回りの方々はそう思っていませんでした。私も友人たちと一緒に花嫁修業をしましたが、23歳、24歳くらいで皆、次々と結婚していきました。しかも、ほとんどお見合い結婚でした。女性の幸せは結婚、育児、家事というふうに、社会が思わせた時代でした。

2 24歳で会社を経営 - 冷凍ピザを売る -

私は、人生には、幸せの道は他にもあるのではないかと思いまして、働く決心をしました。もちろん私の親の精神的、金銭的な援助がなければ何もできませんでした。

私は24歳で会社を経営することになりました。1960年代の日本はまだ豊かではありませんでした。第2次大戦後、20年くらいしかたっていませんでした。東京オリンピックをきっかけに、やっと日本も国際社会の一員になろうとしている頃でした。そして、欧米諸国に追いつき追い越そうという大変大きな目標や夢を、皆が持っていま

したので一生懸命働きました。

しかし、まだ普通の日本人が外国人と交流するチャンスは少なかった。当時、1ドル360円の時代であり、海外へ行ける人は年間25万人くらいでした。

私は職を通じて、外国の文化を日本に紹介したいという大きな夢を持っていました。私の会社では、今では、いろいろな国のエスニックブレッドなどを作っていますが、最初の商品はイタリアのピザでした。おいしい食べ物だけではなく、イタリアの明るい楽しいライフスタイルも伝えることができると思いました。1人で黙々と食べるのではなくて、5、6人で大きなピザを囲んで楽しい会話をしながら食事をするというライフスタイルです。今はピザを知らない日本人は少ないと思いますが、マーケットゼロからここまでくるのは、とても長くて難しい道のりでした。

経営資源である人、物、金はすべて不十分でした。そういう時代でした。まず日本のビジネスマンやマーケッターたちに、冷凍ピザは売れるでしょうか、どうしたらいいでしょうか、と相談しました。答えは、絶対売れないでしょう、無理だ、というものでした。なぜならば、日本の主婦は皆、専業主婦ですので、一日中家事や子育てで家の中にいて、唯一の楽しみは商店街で夕御飯の材料を買いながら、他の主婦たちと井戸端会議を開くことですから、と言われました。更に、おふくろの味はとても大事ですから、日本人は絶対、冷凍食品なんて使いません、と言われました。

当時のマーケッターたちは皆、男性で、彼らの考えは、男は外、女は家庭の中であり、社会は変わるとは思っていませんでした。私は、それは絶対違うと思いました。女の人だって外で仕事もしたいし、働かなくても少しでも家事を楽にして自分の時間も欲しいということはわかっていました。ですから、冷凍食品が売れるようになるという自信がありました。

金太郎アメの男性ばかりの環境では、そういうことはわからない。どの会社もダイバーシティ、多様性が重要です。特に、今のグローバル化社会においては男も女も、日本人も外国人も、若い人も高齢者も皆、必要です。皆それぞれ一つのマーケットのセグメントを代表しています。そういう人たちが社内にいると、いろいろな意見が出てきて、マーケティングや商品開発にはとても大事だと思います。

ピザは日本の伝統的な食品ではなかったために、1960年代にはまだたくさんのバリアがありました。まず日本人は、チーズを食べる習慣がありませんでした。そして、家庭には冷凍ピザを保管する冷凍庫のスペースもありませんでした。更に、ピザを焼くオーブンもない時代でした。こういう問題はビジネスを拡大する中での問題です。男性の経営者も同じ問題にぶつかることになりすけれども、このような問題点にひとつひとつチャレンジをし、解決をすることは、経営者の役割です。

3 外国生まれの若い女性経営者は日本のビジネス界では宇宙人

もっと難しいバリアは他にありました。それは、私が外国生まれで女性だということです。その上、会社を始めたころはまだ24歳でした。日本の典型的なビジネスマンは中年の日本人の男性ばかりでした。若い外国生まれの女性である私は、全く宇宙人のように思われたのです。全く信用されませんでした。信用がなければビジネスは非常に難しいのです。

まず、女性ではどこまでやれるのかわからないということで、社員が集まりませんでした。日本は高度成長時代でしたので、優秀な人材は皆、霞ヶ関や丸の内に入社し、零細企業にはほとんど人が集まりませんでした。大変な人手不足が、創業から20年くらい続きました。面接に来て、若い女性が経営者だとわかった時点で、ほとんどの男性が、がっかりして帰って行ってしまいました。

お客様にも、女性がおまごをやっていて、というふうに思われました。いつあきらめて商売が続かなくなるか、と常に言われました。ですので、お客様にはなかなか取引をしてもらえませんでした。サプライヤーさんにもやはり信用されませんでしたので、とても厳しい条件で物を買ってもらいました。

そして、一番大変だったのは資金調達でした。銀行は、高度成長時代には、大企業のニーズに応えるだけで精一杯でしたので、なかなか中小企業は相手にしてもらえませんでした。特に女性経営者には厳しかった。担保の上に、男性の保証人が必要でした。結婚前には父親、結婚後には夫が保証人になりました。製造業ですから、常に資金繰りには困りました。年中、自転車操業をしていましたので、今でも私は自転車乗りはかなり上手だと思います。

4 女性の視点を強みにして商売

このように、経営資源は有限であり、常に不足していましたが、私はこう思います。人、物、金は有限でありますけれども、クリエイティブ性は無限です。それで、私たちは常に不足ぎみの経営資源はクリエイティブな発想でカバーして今日までできました。特に、女性の視点による考え方とか見方を強みにして商売をしました。

例えば、当時、日本の普通の家庭にはオーブンがありませんでした。主婦感覚で台所に入り、そこにある道具を使ってピザを焼くことを考えました。アルミホイルをくしゃくしゃにしてフライパンに敷き、そこにピザを乗せ、お鍋のふたをかぶせてピザを焼きました。このやり方をイラストにして、パッケージの裏に印刷しました。オーブントースターが発明されるまで、長い間、日本の家庭ではピザはこのように焼きました。

5 経営者としての信頼を高めるため、会社を上場

小さなバリアも大きなバリアもクリエイティブな発想で、ひとつひとつ解決しましたが、会社が大きく飛躍するためには、私自身、経営者としての信用を高めなければならぬと思っていました。

そこで、ビジネス社会のアウトサイダーからインサイダーになろうと思いました。そして、一番いい方法は、会社を上場することだと思いました。13年前に初めての女性経営者としてジャスダックに会社を公開しました。お陰様で個人保証もなくなり、社員も定着し、そしてサプライヤーもお客様も、安心して取引をしてくれるようになりました。

しかし、まだその時点でも、おかしなことはいっぱいありました。例えば、証券会社のセールスマンに電話をかけて信用取引をしたいと申し込みましたら、それは無理だと言われました。なぜならば、女性はとっても感情的で、大損をするとお金を払わないで泣いてしまってわめいて大変なことになるからだと言われました。しかも、この証券会社は、私の会社の主幹事会社だったのです。その頃は、まだそういう考えがありました。

現在、ジャスダックの上場会社の女性役員の数が大分増えました。大変喜ばしいことだと思いますが、依然として日本の大会社の女性管理職の数はまだまだ少ないです。先日、厚生労働省が発表した調査によりますと、部長職でたった2.7%です。

男女雇用機会均等法後、キャリアウーマンの数は急速に増えましたが、残念ながら管理職の割合は増えていません。20年前、女性を管理職にしなかった理由は、教育レベルが男性より低い、あるいは経験不足、プロフェッショナルではないから、と言われました。今は大学を卒業している女性は増えています。しかも、経済学などを勉強していますし、キャリアも積んでいますし、プロフェッショナルの女性が多くなりました。でも、まだ女性管理職は10%くらいであり、部長クラスの女性はたった2.7%です。

6 仕事と家庭の両立

私の時代の多くのキャリアウーマンは、仕事と家庭の両立は難しいと認識し、どちらか1つに重点を置きました。仕事を選んだ人は未婚、あるいは結婚しても子どもを生まない人が多かった。彼女たちはスカートをはいているビジネスマンでした。男性と同じように働きました。そして、結婚、子育てのためにOLを辞めて、また数年後にパートタイマーとして職場に戻る女性が大半でした。しかし、本当のキャリアウーマンにはそういう選択肢がないのです。アメリカもそうでした。会社のトップにいる人が、子育てのために2、3年育児休暇を取ることは無理でした。

しかし、アメリカと日本には大きな違いがあります。アメリカではナニーあるいはお手伝いさんを比較的簡単に雇うことができます。また、家事を分担するカップルは

少なくありません。日本では依然として、女性がほとんど1人で家事、子育て、介護をするのが当たり前とされています。NHKの最近の国民生活時間調査によりますと、女性が家事をする時間は、なんと1日4時間27分です。それに対して、男性は46分です。多くの会社では、女性はすぐ辞めるのでトレーニングをしない、昇格をさせない、というケースが多いのですけれども、こういう状態でしたら、女性が辞めるのは当たり前です。1日中、男性と同じように働いて、家に帰ってまた4時間半働くというのは肉体的には無理です。

7 アメリカの働く女性の実情

最近、アメリカでは才能も将来性もあるキャリアウーマンがどんどん退職するという現象が起っています。お手伝いさんがいても、子どもの大事な成長期を一緒に過ごしたいなど、いろいろな理由があり、一旦辞めてしまいます。これをオフランピングと呼んでいます。高速道路の入り口はオンランプ、出口はオフランプと言うのですが、キャリアを始めるときには、オンランプで高速道路に入って、すっといきますが、何かあるとやはり降りなければならない、あるいは目的地に着いたら降りるので、37%のキャリアウーマンは一時的にオフランプしています。アメリカでさえ、このような状況です。

そして、58%は、完全にオフランプしないのですが、高速道路のわきにもっとゆっくり走れる道が通っています。つまりフレックスタイムあるいはパートタイムの仕事をしています。

アメリカでは、41歳から55歳はサンドウィッチ世代と言われています。つまり、子どもと親のニーズに挟まれています。子どもはもう赤ん坊ではないのですが、ティーンエジャーでとても難しい時期です。母親として、もう少し一緒に時間を過ごしたい、あるいはちょうどその同じ時期に高齢の親たちのニーズもありますので、非常に難しい時です。ましてや41歳から55歳は、会社にとっては、一番キャリアが伸びるところですから、非常にピンチの時期になります。

育児、介護のために、彼女たちはオフランプせざるを得ないのです。93%は、再びオンランプになることを希望していますが、オンランプの数は少ないのです。アメリカのキャリアウーマンは、平均1年少しの間オフランプしますが、ペナルティはとても大きいのです。給料は大体28%下がります。さっき申し上げたように、この時期は、キャリアとして一番重要な時ですので、この間オフランプすると、またオンランプできてほかに追いつくことは、とても難しいのです。

会社側では、才能とやる気のあるキャリアウーマンを辞めさせないことは経済的だと理解していますので、最近、彼女たちを辞めさせないために、フレキシブルな働き方を考えています。1日のフレックスタイムは今、どこでもあるのですが、1週間の

フレックスタイムというものがあります。つまり1週間40時間働きますが、4日間で働きますとか、そのようなスケジュールです。その人のニーズによって変える。あるいは、1年間のフレックスタイムです。同じ日にちを働くのですが、場合によっては土日働くとか、あるいは夜中まで働くとか、その人のスケジュールとニーズに合わせてられます。

あるいは、今、あるコンサルティング会社が、キャリアそのものをフレックスにするということをしています。コンサルティング会社だから、こういうことができるのですが、一つのプロジェクトを分析して、パートタイムあるいは短時間でできるものを全部外して、そしてその仕事を、オフランプしている女性にやらせるのです。

これは重要です。なぜかという、一旦育児のため、あるいは介護のために会社を辞めると、世の中がとても早く変化していますし、会社もどんどん進んでいますので、戻りにくくなります。しかし、少しでも仕事をしながら育児をすれば、それほどの差を感じないこととなります。

8 日本の会社、政府への提案

私には2つの提案、あるいはお願いがあります。1つは会社に対してですが、日本の会社はやはり、もっとトータルのキャリアに関してフレキシブルに考えて欲しいです。それが導入できれば、女性も仕事と家庭は両立できるのではないかと。1日だけのフレキシブルというのは、実はそれほど役に立たないのです。1日のフレックスタイムはコアタイムを決めて、早く出るか、遅く出るかという程度ですけれども、もっとトータルで考える必要があるのではないかと思います。

2つ目は国にお願いしたいのですけれども、やはり女性がずっと安心して働くためにはお手伝いが必要です。男性は女房がいますが、キャリアウーマンにも女房が必要なのです。今、少子化問題が特に注目されていて、女性にはもっと子どもを生んでほしい。その上さらに働いてほしい。両方は無理ですから、やはりお手伝いさんということを考えていただきたいと思います。

9 たいやきフランチャイズ - 21世紀の新しいビジネスモデルに -

最後に、私の会社で新しいプロジェクトを立ち上げましたので、少しお話をさせていただきたいと思います。私たちは、世の中を見て、おかしなことがたくさんあると思っています。

1つ目は、競争原理が働き、女性や高齢者が犠牲になり、更にニートや不登校が増えています。2つ目は、コミュニティが崩れ、悲しい事件が増えています。3つ目は、大規模なショッピングセンターにかなわないので、商店街がだんだんとさびれてしま

いました。4つ目は、食料自給率の悪化が進んでいます。5つ目は、お金もうけが一番重要と思っている人が増えています。6つ目は、全般的に夢がなくなりました。これを何とかしたいと思いました。

しかし、私たちはNPOではありません。食品メーカーと外食産業をやっているビジネスです。このビジネスノウハウを生かして、私たちがおかしいと思っていることを、少しでも直したいと思っています。そこで、新しいプロジェクトとして、ほのぼの運動と呼ぶ活動を始めました。このプロジェクトは、たいやきのフランチャイズシステムですが、ただたいやきを売るだけではありません。

まず、小資本でお店ができます。最低20%のオーナーは女性にしたいと思っています。女性は個人ですと、なかなか土地やお店を貸してもらえません。リース会社もなかなか契約してくれません。銀行もさっき申し上げたようにお金は出しません。ですから、私どもはそれを支援して、私どもの会社で代わりにやることも場合によってはあります。

そして、この人たちには、たいやきのトレーニングのみならず、ビジネスそのものを教えていきます。女性、高齢者、ニートなどが活躍できる場にしたいと思っています。

例えば、お店の時間はセブン・イレブンではなくてイレブン・セブンです。つまり、女性が家事を終えて、子どもを学校に送ってからお店に出られる時間にします。

食の自給率の問題に対しては、店では北海道十勝産の小豆だけ使って毎日あんこを炊いています。中国産は使っておりません。

高齢者の活動の場を提供する例として、ある店では、おじいちゃんが朝の4時間だけあんこを炊いて、そして帰ります。

コミュニティに関してはいろいろなイベントをやっておりますけれども、例えばあるお店では、毎日たいやきを1個買いにくるおばあちゃんがいます。彼女の楽しみは、店の店長が彼女の手を取って外に出る階段と一緒に降りて、そしてちょっとした会話をすることです。彼女にとっては1日のとても楽しい一時です。ですから、たいやきを売るだけではなくて、人と人との触れ合いがそこで体験できるということです。ほのぼのと仕事をするということです。

ビジネスですから利益を出すのは当たり前ですが、少しでも世の中を良くしたい方だけに、フランチャイジーになってもらっています。毎月、各店は2万円をプールして、1万円は社員のコミュニケーションに使います。あとの1万円はプールしまして、これは皆で決めたチャリティに寄附します。まだ店の数は少ないので、大きなことはできませんが、今年じゅうに100店舗を目指しています。そして、3年以内に1,000店舗です。少しでも皆様が夢を持てるようにしたいと思っておりますので、お店の名前は、夢ある街のたいやき屋さんです。

これは新しいビジネスモデルです。私たちは21世紀にふさわしいCSR(企業の社

会的責任)の基本のビジネスモデルだと思っております。ありがとうございました。