

## 現代社会学部公開講座

# 企業と女性のキャリア形成

## —韓国名門女子大学のストラテジーに学ぶ—

編集・文責 榎村久子

## 公開講座プログラム

- 開催日時 2005年10月15日（土）13：30～16：30
- 場所 京都女子大学J校舎525講義室
- 挨拶 初瀬龍平（京都女子大学現代社会学部長）
- 第一部
- 基調講演 趙馨（チョウ・ヒャン）  
（韓国梨花女子大学社会学教授・前同女性リーダーシップ開発センター長）  
「女性のキャリアとリーダーシップ開発」
- 討論と質疑
- 第二部
- シンポジウム  
シンポジスト  
平林 幸子（京都中央信用金庫 常務理事・営業企画部長）  
小西ゆかり（松下電器産業株式会社 社会文化グループ  
グループマネージャー・理事）  
山本真由美（株式会社高島屋 人事部 能力開発・採用担当  
次長）
- コーディネーター・企画  
榎村 久子（京都女子大学現代社会学部教授）
- 司会  
南野 佳代（京都女子大学現代社会学部助教授）
- 討論と質疑

## Development of Women's Career and Leadership

..... Hyoung Cho

### Biography

Hyoung Cho was director of Ewha School for Leadership Development (2003. 6~2005.7) at Ewha Womans University, where she taught sociology and women's studies since 1975 and published sociological works mainly on women and gender. The objective of ESLD is to empower women in middle level management in business, government, NPOs (Non-profit organizations) and political fields and organizations through leadership training and networking programs. Leadership training for women middle managers is crucial in Korea at this moment as legal and practical barriers against women's promotion began to crack. Cultural barriers remain, and women are needed with professional skills and strong leadership competencies and motivation.

Hyoung Cho is one of the founders of Women's Studies at Ewha, consisting of two research institutions, Korea Women's Institute (KWDI) (1977) and Asia Center for Women's Studies (1996), Department of Women's Studies with master's and doctoral degree programs (1982), and Asia Journal of Women's Studies (AJWS) (1995). Served as director of KWI and editor-in-chief of AJWS. Preparation for opening Institute of National Human Resources Development is undergoing.

Hyoung Cho's role as institution builder extends outside the campus. She was one of the founders of three NGOs, "Alternative Culture" (1984), "Center for Sexual Violence against Women and Girls" (1991), and "North-South Children's Okedongmu" (1996). All the organizations are oriented toward peaceful, just and democratic societies. The North-South Okedongmu opened a children's clinic in

Pyongyang, North Korea in June, 2004 and a pencil producing factory in October, 2005.

### Abstract

Career in the public sphere has not been women's "job." Women's major job was mother-and-wife. If women were involved in social activities, these were confined to the works related to their domestic tasks, serving, caring and supporting. Under the situation, there was no point to discuss the development of women's career or leadership.

Recently this conventional picture has been changing (e.g. women's participation in social and economic activities has increased; and, formerly "men's jobs" began to open to women), but we witness many of the conventional practices of discrimination against women. Men and women have different opportunities of employment, job allocation, promotion, etc. In consequence, such phenomena as gender division of labor and marginalization of women, exclusion of women from informal networks, sexual harassment, women's powerlessness, and early retirement still prevail.

Efforts to lift the barriers for equal opportunities and gender justice must be exerted in both directions: the change of unequal norms and culture on the one hand, and the empowerment of women on the other. Whereas the institutionalization of equality law is essential, it is not always sufficient to guarantee a strong enforcement. Nor it is enough to encourage women to develop their career or to dream for leadership. It is essential for schools and the society in general to assist women to develop their career and leadership competencies from an

early age on. Ewha School for Leadership Development (ESLD), established in 2003, provides an example for the latter in Korean context.

Leadership training programs have been specially designed for women in middle level management in business, government, NPOs, and political organizations. ESLD tries to emphasize the following to the participant:

- to have a vision and future career plans

- to assess own leadership competencies and to improve them

- to develop leadership competencies for the jobs right above their own

- to have confidence in women's leadership

- to extend networks and mentoring relationship with other women

- to contribute to changing the male-dominant culture of the workplace.

## 女性にとっての働きやすさ：企業風土の形成と人事制度設計

..... 平林幸子

京都中央信用金庫

常務理事・営業企画部長、広報部担当

### Abstract

京都中央信用金庫は、業界内ナンバーワンの規模である。信用金庫は、中小企業と個人のための金融機関で、いくつかの特長を有するが、営業地区が限定されているのもその一つで、当金庫も京都市とその周辺、滋賀・大阪・奈良の一部を営業地区としている。2400名の役職員の内、女性は820名で女性比率は34%、主任以上の女性が227名で女性全体の27%を占めている。また、既婚女性は238名で女性全体の29%になる。平成11年度には、厚生労働省からファミリーフレンドリー企業表彰を受けている。

私は入社35年目を迎えるが、女性にとって働きやすい企業であると思っている。その要因をいくつかあげると、①男女雇用機会均等法施行以前から昇進昇格制度が明確な試験制度になっていた。②地域限定企業で男女共に転居を伴う転動がないため、生活設計が立て易い。③学閥などがなく、男女ともに実力

を発揮しやすい企業風土である。等である。これらは、特に女性のキャリア形成を意識してのことではないが、結果として女性にとって働き易い職場になっている。

人材育成は、当金庫の中心的且つ継続的な課題であり、経営方針の重要な柱となっている。男女を問わず、キャリアステージに応じた研修、試験制度が用意されている。女性の意欲は高く、役席（係長以上）に登用される人も年々増えている。20年前には、前述の主任以上の女性の数が18名であったことを考えると、そのことがよくわかる。育児休職取得率もほぼ100%に近く、育児休職者に対しては「職場復帰研修制度」を用意し、職場復帰を容易にする施策が講じられている。

今後の課題は、裾野が広がった女性の管理職が、さらに経験を積み自己啓発し、上位の管理者として成長できるかどうかであると思う。

## 女性のリーダー・管理職へのキャリア開発プログラムの取り組みと現場からのメッセージ

..... 小西ゆかり

松下電器産業株式会社

社会文化グループ グループマネージャー（理事）

### Abstract

国際競争力の激化やお客様の価値観が多様化する中で、多様な人材が活躍し、その価値観を経営に活かすことが、企業の生成発展の鍵となってきている。

その多様な人材、価値観が活きる組織を実現させ、エクセレントカンパニーを目指す当社では、性別や国籍などに関わらず、一人ひとりの能力を最大限に発揮させ、また新たな価値の創造には、異なる価値を受け入れ、経営やお客様価値に活かせる組織力が必要という基本の考え方のもと、いろいろな取り組みが推進されている。

その一つが、企業風土改革の取り組みとして誕生

した「女性かがやき本部（現女性躍進本部）」である。元々、松下では、男女が共にかがやく企業をめざして、女性の戦力化やイコールパートナーシップには注力してきたが、中村社長就任後、同本部の取り組みを通じて、女性の経営参画の加速や、多様性を認める風土の醸成などに従来以上に積極的に取り組んできた。

今回は、松下の社員として、当社の人材活用の取り組み、特に、女性の活用施策についてご紹介するとともに、女性の立場、あるいは部下を持つ管理職の立場から、「現場からのメッセージ」を伝えている。

## 職場の男女共同参画、女性の能力開発

..... 山本眞由美

株式会社高島屋

管理本部人事部能力開発採用担当次長

### Abstract

株式会社高島屋は「いつも人から」の経営理念のもと、社員の人間性を尊重し、自主性と創造性が発揮できる風土づくりをめざしている。これは、男性・女性という縛りではなく、社員一人ひとりを個人として尊重しようというものであり、人事制度や能力開発体系においてもその方針を一環している。

平成11年には、セクシャルハラスメント防止プロジェクトを立ち上げ、女性の働く環境を整備した。当社は、以前より採用時から男女同一賃金をうたっており、男女平等の社風は根付いていたと自負していた。しかしながら、団塊の世代の定年等、今後急激な労務構成の変化をむかえるにあたって、円滑な

世代交代を行うとともに女性の人材育成と積極的登用が大きな課題であると認識し、「男女共同参画型企業の実現に向けたプロジェクト」を立ち上げるに至った。

平成13年から3年間取り組んだ「男女共同参画型企業の実現に向けたプロジェクト」では、社内体制とシステムの整備、その成果測定のためのアンケートを行うことで着実な成果をあげることができた。

平成17年には、人事制度を改正し、「自ら学び、考え、行動する」人材育成の考え方を基本に能力開発体系の中に「高島屋 商い塾」を組み込み、能力開発と進級管理を連動させ個々のモチベーション向上と自己啓発意欲を高め、能力開発を図っている。

## 基調講演(要約)

## 女性のキャリアとリーダーシップ開発

韓国 梨花女子大学 社会学 趙 馨(チョウ・ヒャン)教授

## パートI 女性のキャリア開発のイシュー

## 1. 女性にとってのキャリアとは？

過去は“良妻賢母”が女性のキャリアの目標

女性における“成功”の意味

リーダーシップか、女性度か、どんなリーダーシップか

“女性の仕事”は私的領域、“男性の仕事”は公的領域

現在は、

1) 経済活動に参加する女性は増加、韓国では39.3% (1970) から48.9% (2003)

2) 公的領域での女性に対する新しい要求

・女性専門家の需要増大と女性的感性への要求がある

しかし、GEM 及び他の開発指標の順位は、

GEM は78か国中68位、HDI は149か国中28位、

GDI は126か国中29位である

## 2. 女性のキャリア開発の障壁

1) “女性に適切な”教育とは、限られた“女性に向いている職種”に集中していること、また女性同士の競争になっている

大学卒業以上の学歴者の専門系列別では、男性と女性で大きな格差がある

2) 雇用時の性的差別

採用条件の差別や採用試験の受験期及び合否段階での差別がある

これは構造的、歴史的な性差別で、暫定的な優遇措置、割り当て制を導入すること

3) 職場内での性的差別

職務、部署の配置の性的差別は、“戦略的な

部署”“要職”からの女性排除になっている

職務成果に対する強化、昇進に関する女性差別は、意思決定する立場の女性の希少現象につながっている

教育訓練の機会からの排除

非公式集団の性的分離、セクハラもある

ガラスの天井とガラスの壁により、企業（組織）内の女性は次のようになる

・周辺化、仕事と家庭の二重負担、無気力化、挫折、役割葛藤、早期引退

## 3. 何をすべきなのか？

1) 社会進出以前

・学校教育におけるキャリア指向教育

自己実現、キャリア計画、キャリア訓練、動機付与、自尊心、学校と現場の連携

・性別の差の強化ではなく、個人の潜在能力の開発

・早期におけるリーダーシップ訓練 等が必要である

2) 職業と職場の男女平等の保証

雇用平等、家庭支援制度、職場内の環境の変容

3) 女性の自尊心の変化を

生涯学習や自己開発、リーダーシップ開発、女性を支援する女性

## パートII. 女性のリーダーシップ開発：梨花リーダーシップ開発の事例

## 1. 大学内のリーダーシップ開発の関連機関

経歴開発センター (1970～)

在学生を対象に、適性検査と自己点検、キャリア

ア開発教育、就職相談とインターンシップ管理  
をしている

梨花リーダーシップ開発院（2003～）

社会活動を行っている女性リーダー対象に、  
リーダーシップ教育、ネットワーキング、女性  
リーダーシップ研究をしている

## 2. 女性リーダーシップ開発の背景

- 1) 梨花女子大学の伝統
- 2) 韓国女性の社会参加のパターンの変化

## 3. 梨花リーダーシップ開発院の概要

- 1) 目標は、“100万人の女性リーダーの育成”
- 2) 戦略は、次のとおり

- ・主な対象は企業、公職、NPO の中間管理職の  
女性と、国会／地方議会の候補志望者
- ・集団別に合わせた形のリーダーシップ教科課程
- ・最高の経営陣の説得、BtoB 規範受講生の募集
- ・女性間の垂直的、水平的なネットワークの拡大
- ・研究—教育—ネットワーキングの有機的な連携

### 3) リーダーシップ教育プログラム管理

- ・事前基礎調査として、非教育者グループ、幹  
部・管理職、専門家
- ・教育課程の主内容として、自己リーダーシップ  
点検とキャリアデザイン／コーチング、職務関連  
リーダーシップ（チームリーディング、コミュニ  
ケーションスキル等）、組織リーダーシップ  
（ビジョンとミッション、戦略的な思考等）、女  
性リーダーシップ

・講師陣の確保

・女性リーダーシップの3つの意味

女性リーダーの（women's）リーダーシップと、  
女性らしい（feminine）リーダーシップ、そし  
て女性主義的（feminist）リーダーシップがあ  
る

・梨花女性リーダーシップの核心的要素は3つ

女性主義の価値（共生、平等、平和）、変換的  
リーダーシップ／個人自身の変化、組織文化の  
主体、Leadership beyond gender／真正性と品  
位、男性性と女性性の柔軟な均等、Super-  
Leadership である

### 4) ネットワーキング

- ・水平的なネットワーキング（職種別、職種間）
- ・垂直的なネットワーキング（管理職と受講者）
- ・All in the family（ホームカミング行事）
- ・SENet（Senior Executives' Network）

## 4. 女性リーダーシップ教育2年間の回顧

- 1) 最大の挑戦は、“リーダーシップ”という用  
語に関する feminist の論議の難しさ
- 2) 成果は、2004年総選挙で、2003年受講者の30  
人中、5人が国会議員に当選したこと、BtoB  
企業の増大と支援の持続、企業、政府部署、  
NPO などの委託教育の要請、参加者の満足  
度が高かったことである（文責：横村久子）