

## 第2回 逆境にへこたれない スイスの女性たち

影山喜一 静岡県立大学経営情報学部教授  
text by Kageyama kiichi

### かつて憧れた国

財団法人21世紀職業財団の「女性雇用事情視察団」の第2の訪問地は、スイスのチューリッヒである。ワールドカップ最終戦におけるジダンの頭突き事件の処分を決めたFIFA(国際サッカー連盟)の本部はここに存在する。

私の子どものころ、スイスは、日本国民の憧れの的であった。いかなる軍事同盟にも加わらない「永世中立」の外交姿勢が多くの人を魅了し、重要な問題を国民投票で決める「直接民主制度」も、プロ政治に飽きた国民にとっては目新しかった。スイスは九州をちょっと大きくした程度の狭い国土で、さしたる天然資源に恵まれているわけでもない。したがって、高水準の技術に裏打ちされた製品を輸出する、貿易立国としてしか発展のビジョンは描きようがない。その点でも、スイスと日本は共通部分が多い。

しかし、結局はアメリカが日本人の心をとらえた。1960年の日米安全保障条約の改定が転機となり、経済や教育の後を追うように政治でも反米色が薄らいだ。今回もまた、日本に開国を決断させたのは、アメリカであった。少なくとも経済に限っては、この選択を是とする向きが多いかもしれない。何しろ日本はアメリカに次ぐ経済大国となったからである。もっとも、成功の基準を個人に置き換えてみると、眉毛に唾を付けたくなる数字が飛び込んでくる。

OECD加盟30カ国について1人当たりの豊かさで順位を付ければ、堂々第4位のスイスに対して日本は第10位である。諸大国は、日本とカナダを

除いてベスト10にさえ入らない。スイス入国でいろいろ考えさせられた。

### 女性を家庭に縛りつける風土

女性の位置付けを巡って、西欧諸国は2つのグループに分かれる。1つは、北欧とフランスであり、女性の社会進出を積極的に支持する。もう1つは、家庭を守るのが女性の役割と主張するドイツ、スイス、オランダ、イギリスである。

そもそもスイスは、ドイツ系、フランス系、イタリア系、ロマンシュ系からなる多民族・多言語国家のため、地域ごとに生活様式や思考方法が著しく異なる。しかも、中央政府に比べて地方政府のイニシアチブが際立つ。

人口比でドイツ64%、フランス19%、イタリア8%、ロマンシュ1%、その他8%であるから、一般的にはドイツの影響が色濃い。したがって、外へ出て働く女性を支援する条件は、極めて不十分である。

前回のフランスで見たような幼児を預る公立保育施設は皆無に近い。3歳までは親が育てるべきであるとする社会通念もあって、子どもを他所に預ける女性は、「カラスの母(子どもを捨てるという意味)」と蔑視される有様である。

『ワールド・エコノミック・フォーラム』誌の調査結果によれば、スイスの女性に対する待遇は、58カ国中第34位と低く評価されている。近年、民間の施設が増えつつあるとはいえ、旺盛な需要に追いつかない状況が続く。

もっとも、事情は、前述のように地域差が大きい。フランス語圏のジュネーブでは、民間の託児所を

利用して女性の70%が働く。フランスの場合と同様に乳母システムの延長だろうか、ベビーシッターがたくさんいる。

## ダイバーシティ・マネジメント

訪問先は、資産額世界No.1の金融グループUBSである。チューリッヒの中心街に聳える高層ビルの応接室で、3名の女性が迎えてくれた。部屋の片隅にさりげなく飲み物と茶菓子をいっぱい並べてあるのが印象的であった。

ダイバーシティ担当部長のスタイナウワー氏が口火を切る。ダイバーシティ・マネジメントは最近、日本でも話題になっている。全社一丸で突進するタイプの経営から、個性と能力を活かした経営へ、という流れにほかならない。

日本人を自由放任にしても結束は保たれるだろう。しかし、スイスではそうはいくまい。何しろ外国人が人口の20%を占め、前述のごとき多民族・多言語国家である。加えて、UBSは、世界50カ国・地域で事業を展開するグローバル企業ときている。

ダイバーシティを問題ではなくチャンスと考える点がミノである。配られた資料の表紙を飾る「オープンマインド、オープンマーケット(心を開けば、市場が広がる)」は、本質を突いたキャッチフレーズだと感じた。

人種、宗教、思想、行動スタイル、価値観、障害、性的嗜好と並んでジェンダーが位置付けられている。女性の地位向上を、このように幅広いダイバーシティ(多様性)という脈絡の中で図ろうとする壮大な経営戦略である。

ともあれ、多様性を問題視する風土や制度は、あらゆる社会を雁字搦めにしている。それらを変革しないかぎり、戦略の実現は到底望めない。UBSは、採用、研修、ネットワークづくり、助成、表彰といった方法でこれに挑戦する。

## ウィメンズ・ビジネス・ネットワーク

ついで資産・負債担当次長のボルジョー氏と人

事担当課長のマークアイゼンリング氏が、UBSで働く女性の条件の改善を目指す取り組みについて、ウィメンズ・ビジネス・ネットワークの事例を熱く報告した。

現場の自主性を重視する点で、日本のQCサークル活動とよく似ているけれども、問題の解決よりも部署の壁を越えた女性の結集が目的となっているように見える。国外の支社や拠点、さらには他社との交流も活発であるらしい。

キャリアアップと職務のマッチングをきめ細かく実現しようとするからだろうか、トップや上級管理職を多彩なイベントや会合に引っ張り出す工夫がなされている。「彼らのポジションにいつか座るんだ」という意気込みを感じる。

また、スイスが日本と決定的に違うのは、正社員とパートとの間で待遇の差がないことである。フルタイムでなくても60%(つまり週3日)勤務してさえすれば、別け隔てなく業績を評価してもらえれば、管理職にも昇進できる。

実際、ボルジョー氏は、8歳、7歳、10カ月と3人の子どもを持つ母親でありながら、銀行で最も重要な部署の管理職を立派に務める。ご主人には、「外で十分ストレスを発散してくれないと、家に帰ってから僕が苦労する」と言われているらしい。

こうしてスイスの女性たちは、良妻賢母の風土をものともしないで仕事に向かう。給料のほとんどをデイマザーに支払っても絶対へこたれない。そして、何にも増して心強いのは、女性を積極的に受け入れる企業の存在である。

1943年生まれ。1965年3月東京大学経済学部経済学科卒業。1967年3月同大学院経済学研究科経営学専門課程修士課程修了。1965年7月文部教官東京大学経済学部助手。1969年12月東京経済大学経営学部専任講師。1977年4月同経営学部教授。1990年4月同経営学部長。1997年4月静岡県立大学経営情報学部教授(現職)。2000年4月静岡県立大学大学院経営情報学研究科長。2004年4月地域経営研究センター長。主な著書に、『企業社会と人間』(日本経済新聞社・1976)、『ゲーム社会』(中央経済社・1989年)、『日本型経営礼賛論の暗黒』(内橋・奥村・佐高編『危機のなかの日本企業』・岩波書店・1994)、『高度OA化と組織慣性の打破』(青山・大坪編『情報社会と経営(続)』・文眞堂・1998)、『大学の再出発と地域の活性化』(齋藤・藤永・渡辺編『大学は地域を活性化できるか』中央経済社・2005)など。

