

第1章 女性社員育成の現状と課題

1 国際化と均等法時代の女性社員の人材育成

(1) 女性社員育成の必然性

企業の最も重要な経営資源の一つは、言うまでもなく人材である。どれだけ優れた人材を有するかで企業の将来は決まってしまうといっても過言ではない。その中で女性は”人材”として見られてきただろうか？ 残念ながら、女性は早期に退職し、家庭に入る存在として長い間扱われてきた。しかし、現在日本は、かつてないスピードで高齢・少子化時代に突入しつつある。女性の能力を引き出し、育成し、十分に活用しなければ、程なくして企業の活力が失われるのは自明である。また、国際競争の時代を迎え、一国内あるいは一企業内でのやり方も国際的な常識やルールに反すれば、厳しく批判されることは周知の通りである。その中で、日本における女性の給与や地位が余りにも低いことは世界中の批判の的になっているが、日本の企業では未だにその自覚は乏しい。

働く女性は年々増加し、現在、雇用者総数の40%を越えている。女性労働者の量的増大にとともに、仕事と家庭の両立を支援するような社会の仕組みや法制度も次第に整備され、企業の雇用管理（採用・配置・昇進・昇格、給与、教育、福利厚生など）にも大きな影響を与えつつある。同時に、男性の意識や企業内の管理者意識も必然的に新たな時代への対応が要求されているのである。時代を超えて生き残る企業は、女性がいきいき働き男性と同等のチャンスを持ち、能力を十分発揮できる、そんな企業ではないだろうか。

(2) 均等法改正と女性社員の育成

1997年6月、男女雇用機会均等法が1986年に施行されて以来12年ぶりに改正された。また、均等法の改正に併せて、労働基準法の女性保護規定（母性保護を除く。）が撤廃されることになった。改正のポイントは、それぞれ以下の通りである。

均等法改正のポイント

- ① これまで事業主の努力義務規定であった男女差別が、禁止規定になった。
（ただし、今回の改正法では、罰則規定は設けられていない。）
- ② 禁止規定に違反した企業が、行政の是正勧告に従わない場合には、労働大臣が企業名を公表する制裁措置を加えることができる。
- ③ 職場で紛争が生じた場合、これまでは女性側、企業側双方の同意がない限り開始されなかった調停が、当事者の一方からの申請だけで開始できるようになった。
- ④ 企業がポジティブ・アクション（積極的平等措置）を実施する場合は、国が援助する。

- ⑤ 企業側に、セクシュアル・ハラスメントを防止するための雇用管理上の配慮義務が課せられることになった。
- ⑥ 妊娠や出産にかかわる女性労働者の健康管理について、事業主が講ずべき措置が努力義務規定に改められた。

労働基準法の改正のポイント

- ① 女性労働者にかかわる時間外労働の上限、休日労働、深夜業の規制が撤廃される。
- ② 多胎妊娠における産前休業期間を10週から14週に延長した。

今回の均等法の改正にあたって明記されたポジティブ・アクションは、企業にはまだあまり知られていない。ポジティブ・アクションの目的とするところは、能力に関係なく全ての女性を登用しろ、ということでは決してない。意欲と能力のある女性に公平にチャンスを与えるということなのである。

均等法改正の背景には、制定10年余を経てもなお、企業における女性差別が撤廃されていないという現実がある。しかし、女性社員に対する期待は確実に変わりつつある。今後は、「判断力」、「営業力」、「専門知識・技術」、「リーダーシップ」など従来は男性に要求されてきたものが、女性にも求められてくることは明らかである。女性社員への役割期待の変化にとともに、能力育成のパターンにも変化が起こっている。これまでの女性育成についての企業の考え方は、次の3つのパターンに大別される。

- ① 補助的業務を中心とした職務に限定
- ② 能力に応じて、ある程度の上級職まで登用
- ③ 意欲・能力があれば性別に関係なく上級職に登用

ある程度の上級職まで女性が昇進することは珍しくなくなったが、部長、取締役と言った役職への登用はまだ少数である。しかし、企業の意識は確実に変化しており、女性・男性に関係なく、意欲と能力があれば積極的に登用するのが当然という時代はもうすぐ到来するだろう。

2 技術革新と能力主義時代の女性社員の人材育成

(1) 女性のワークスタイル（働き方）の多様化と専門職化

女性のワークスタイルは多様化の一途をたどっている。特に情報化の進展は、就

職せずにSOHO（スモールオフィス・ホームオフィス）と呼ばれる、自宅やマンションの一室を使って専門スキルや資格を活かした仕事を生み出した。また、専門性を活かして「契約社員」や「派遣社員」として働く女性も増加している。派遣の業務は現在のところ26種となっているが、今後の規制緩和によっては、禁止職種を限定するネガティブリスト方式への変換も考えられる。これらは、専門職種としての知識・技能を活かした高度なスキルの一時的使用やスキルの即時利用に対応する形態であり、女性のフレキシブル（柔軟）なワークスタイルの希望と相まって次第に増加している。

企業としては、これらの傾向を視野に入れつつ、正社員、契約社員、時にはフリーランサーと直接契約するなどの人材確保計画を立てる必要がある。単に女性社員の育成・活用を考えるのみならず、企業全体の人材育成・配置プランの中に女性社員をどう位置づけるかを確立することが重要となる。

（2）女性の職域拡大

技術革新は、加速的に変化している。あらゆる分野で技術革新が進んでおり、一人ひとりの社員が高度な能力を発揮することがますます求められている。にもかかわらず、未だに女性は補助職や後方支援的な仕事に多く従事しており、そして、“容姿端麗で若い方が良い”という画一的な思いこみが大きく幅を利かせている企業が少なくない。まずこの思いこみを排除し、その上で今後どのような職種に女性が活かせるかということを考えなければならない。すでに多くの企業が専門職、特に、営業職や高度な経理事務職などに女性を活かす方向を探りつつある。特に、コンピュータなどの情報処理技術関係の職種では女性の活躍が目立ち、高い役職の女性も珍しくなくなっている。また、土木・建築関係の企業でも、設計施工コンサルタントなどとして女性を積極的に登用しようという気運があり、若い女性技術者の活躍する姿が散見される。外資系の企業では、特にその傾向が顕著である。女性の潜在化した能力を活用しないことは、企業にとって大きな損失でもある。

3 人材育成を支える就業継続サポートシステム

（1）女性の継続就業が社会と企業持続の鍵

従来型の企業においては、男性は「一家の世帯主」という考えを基本として人事計画が組まれてきたが、女性が継続就業をすることによって、企業は「世帯主」としての配慮からではなく、純粹に経営的判断で雇用や評価が行える。女性の継続就業による労働の平均化により過労死問題を防止するなどの効果も見込める。また、互いに同等な立場で家族を支え合っていることから、女性の生き方と同様に男性

の生き方も多様化するだろう。少子化・高齢化による人口減少社会における企業の存続は、女性活用にかかっているといても過言ではない。女性の就業継続支援は、すでに国においては真剣に議論され、働く女性の支援が不可欠であるとの結論から具体的なサポートシステムが示されている。

(2) 就業継続支援制度

では、現在一般的に企業の中で実施されている制度には、どのようなものがあるだろうか。以下に代表的な制度をあげる。

- ① 育児休業制度・介護休業制度
- ② 育児短時間勤務制度
- ③ 再雇用制度
- ④ フレックスタイム制度

1992年に育児休業法が施行され、育児・介護休業制度など企業の中での就業支援のための制度は整ってきたが、それでも結婚・出産・子育てで辞める女性が多く、日本女性の労働力率は相変わらず30歳代前半で落ち込むM字型のままである。

「仕事で自分を活かしたい、でも子どもも欲しい」、そんな女性が当たり前になった時代に企業はどう応えていけるのか。女性たちの力を活かすことが、社員全員の活性化につながる大きな契機となるはずである。

事例課題1 「初の女性部長誕生！」

食品メーカーA社は、若者の嗜好にターゲットをあてたインスタント食品、レトルト食品がヒットした成長株の中堅企業である。当時まだ珍しかった女性社員の活用方針が下されたのは今から12年前のことである。その裏には、レトルト商品の開発に関わった女性たちの活躍があった。ユーザーの大半を女性が占める食品メーカーにとっては、女性を活用することがこれからの会社の発展を左右する、と社長が決断したのだ。これによって採用計画が見直され、女性の総合職、専門職の採用を増加した。以来、女性比率は上昇し続け、現在は30%となり主要部門の殆どの職種に女性が配置されるまでになった。とくに新商品開発部門には女性が多く配置され、同時に営業職の女性も数人配置された。その中でも特に課長に抜てきされたB子は、今では押しも押されぬ中堅の開発課長である。

B子は今40才。短大卒業後事務職として5年間勤務、その間開発部門で働いてみたいとたびたび課長に直訴していた。前例がないからと断われ続けたが諦めず、結局希望がかない開発部配属となった。その間に結婚、出産を経験したが、自分の希望で異動したのだからと、B子は会社を辞めずにがんばり通した。C部長と課長のはからいで、補助職にいったん戻り、子どもが3才になったのを契機にまた第1線に復帰したのである。その後は順調に実績を伸ばし、3年後には有機栽培の野菜を使ったジュース、離乳食等の新製品の開発担当の課長に就任した。実は、この製品はB子が出産・育児中に自らの体験から開発提案を行ったもので、今やA社の主要製品となりつつある。

B子の活躍をきっかけに人事制度も変わり、職種変更を営業系のキャリア・パスの一つとして確立した。それと共に、他職種からの異動者に対する営業研修コースを新設しスムーズなスキル確保を可能にさせた。また全職種に対し、出産・育児と仕事の両立を支援する制度として、育児休業制度、フレックスタイム制度、在宅勤務制度、50%勤務、80%勤務などの柔軟な働き方を選択できるようにし、育児中の社員（女性、男性）が選択できる制度を確立した。制度化するに当たり、B子の意見および経験は大いに役立った。同時に社内提案制度を制度化し、社内のあらゆる業務や制度、組織風土などに対する意見を吸い上げ、定期的に発表・表彰などを行うようにした。

B子の活躍の蔭には、社長の意を受けて出来るだけ早期に女性のキャリアモデルを作ろうと、女性社員を育成・支援してきたC人事部長の力が大きかった。そして、その期待に応えてB子が立派に実績を上げ堅実な歩みを見せていることで、女性の登用に反対していた多くの管理者も渋々説得されたのだった。その後いくつかの部門で数人の女性課長を誕生させたが、登用の基準と業績・管理者評価基準を明確にすることにより、登用に当たっての一切の性差別を禁止した。

そして、実際に登用された女性課長の殆どが確実に成績を上げ、そのことによって女性社員も刺激を受け社内の空気がいきいきと活性化した。どの部課でも女性たちの活発な発言やアイデアが相次ぎ、それらの中には、実際に採用され、業務改善に多大な効果を生むものも出てきたのである。女性課長たちの活躍と女性社員の活性化は、男子社員にも良い効果を与え、社内に自由闊達でチャレンジングな気風が生まれていた。

ここで思い切ってB子を一つの部門の営業部長に登用することで、社内に、特に、女性たちに大きな期待と励みを与える効果をねらえるとC部長は、確信するのであった。

4 コミュニケーション・ギャップ

(1) 性役割意識とコミュニケーション・ギャップ

女性社員を育成する際に、管理者に不足しているといわれているのが、女性社員とのコミュニケーション能力である。管理者が、女性との間で円滑なコミュニケーション能力をもち、適切に指導能力を発揮するなら女性の能力開発は大きく前進するはずである。

男性管理者が女性社員を活用する際に、仕事ができる女性より、少々仕事はできなくても「女らしく性格がいい。」とか「職場の雰囲気を和やかにしてくれる。」といったことで女性を評価していないだろうか。女性としての性役割で女性社員を評価する限り、女性を真に育成することは不可能である。「女らしさ」や「性役割」ばかりを女性社員に求めることは、女性と男性のコミュニケーションギャップを生み出し、女性社員の職業意識を低下させることにつながりかねない。ほとんどの職場は、女性と男性で構成されていることから、女性社員を対等なパートナーとして受け入れ、コミュニケーションをより円滑にしていくことが求められる。

ワーク1

多忙な課であるC課で人員を補充することになりました。次のようなタイプの女性が候補となっていた場合、あなたは課の責任者として、どのタイプの女性を選びますか。女性のタイプは次の3つのパターンです。

- ① 男性に伍して働き、仕事をバリバリできるタイプ
- ② 指示通り、そつなく仕事をこなすタイプ
- ③ 仕事の段取りや、気配りのきくタイプ

ワーク 2

性役割志向性尺度（I S R O）で性別役割意識を探る。

次の文章は、社会における女性の役割にたいする態度をあらわしています。別
 どれが正しく、どれが間違っているというのではなく、いわば単なる見解です。
 あなたは「A」非常に賛成、「B」やや賛成、「C」どちらでもない、「D」やや
 反対、「E」非常に反対のうち、自分の気持ちにあてはまると思うものに○印を付
 けて下さい。

非常に賛成	やや反対	どちらでもない	やや反対	非常に反対
-------	------	---------	------	-------

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. 女性は家庭の管理に当たるべきであり、国家の管理運営は男性に任せておくべきだ。 ----- | A | B | C | D | E |
| 2. 女性がキャリアを求めるならば、大方の女性は子供を持つべきでない。 ----- | A | B | C | D | E |
| 3. 母親が働いていると、就学前の児童には害の及ぶことがある。 ----- | A | B | C | D | E |
| 4. 仕事を持っていることは、自分自身の人生を生きているということである。 ----- | A | B | C | D | E |
| 5. 子供を産むことが女性の証である。 ----- | A | B | C | D | E |
| 6. キャリアを求める女性にとって、出産や育児がその障害となることがあってはならない。 ---- | A | B | C | D | E |
| 7. 特別なケースを除き、妻が料理や掃除をやり、夫が家庭のために金を稼いでくるべきだ。 ---- | A | B | C | D | E |
| 8. 女性にも男性と全く等しい雇用の機会が与えられるべきである。 ----- | A | B | C | D | E |
| 9. 女性は家において、子供の世話をしている方がずっと幸福である。 ----- | A | B | C | D | E |
| 10. 働く母親でも、働いていない親と同じように、子供との間にあたたかな安定した関係を確
立することはできる。 ----- | A | B | C | D | E |
| 11. 女性は自分自身のキャリアを考えるよりも、まず育児と家事を自分の仕事であると心得る
べきである。 ---- | A | B | C | D | E |
| 12. 重要な仕事を数々抱えていても、やはり女性の本来いるべき場所は家庭である。 ----- | A | B | C | D | E |
| 13. 私は、夫が家庭内の雑用を受け持ち、妻が家計をまかなってもいいと思う。 ----- | A | B | C | D | E |
| 14. 男でも女でも、同じ仕事に対しては同じ賃金（報酬）が支払われるべきである。 ----- | A | B | C | D | E |
| 15. 私は、妻に働かせて自分は家庭で子供の世話をするような男性を尊敬することはできない。 -- | A | B | C | D | E |
| 16. 肉体的な重労働が女性に向かないように、精神的、感情的特質ゆえに女性に向かない仕事
もいろいろあるということ、女性自身が自覚すべきである。 ---- | A | B | C | D | E |

(2) セクシュアル・ハラスメント

企業の労務管理の中で、近年特に問題となっているのが、「セクシュアル・ハラスメント」の問題である。これまで男性中心で仕事をしてきた時代には、問題にされなかったり、許されてきた男性の言動が、女性社員の増加にともない女性に対するいやがらせであることが顕在化し、職場環境や企業イメージの悪化や果ては裁判にまでつながる大きな問題になってきている。身体の接触や近づき過ぎるなど、一見、何気ない行為も職場の中で行われることは、一步間違えばセクシュアル・ハラスメントと取られ兼ねない行為であり、企業として、セクシュアル・ハラスメント対策は避けて通れない問題である。セクシュアル・ハラスメント防止に企業の姿勢が問われる時代である。セクシュアル・ハラスメントは、個人の問題でなく労働上の問題であること、また、企業の責任の問題であることを再度確認する必要がある。相手の「意に反した」性的な言動や、それによって仕事を行う上で不利益を与えたり、就業環境を悪化させることが「セクシュアル・ハラスメント」である。以下にその例を示す。

- ① 発言（性的冗談、からかい、意図的に性的な噂を流す、食事やデートへの執拗な誘い等）
- ② 視覚（ヌード・ポスター、猥雑な写真や絵などの配布・掲示等）
- ③ 言語（個人的な性的体験をたずねる、性的な経験談を話し聞かせる等）
- ④ 行動（身体への不必要な接触、強制猥褻行為、性的関係の強要、強姦等）

行為の主体（加害者）は、事業主、管理者（上司）、同僚、顧客や取引先等である。客や取引先の相手によるセクシュアル・ハラスメントの場合は、契約等の立場を利用しやすく、顕在化しにくいという特徴がある。また、知っていても上司や営業担当社員が、表沙汰にしないよう被害者を説得・泣き寝入りさせるケースもある。

行為の客体（被害者）は、男女両性ともなりうるが、現在の日本では圧倒的に女性である。行為の形態は、次の2つが代表的なものである。

① 地位利用型・対価型

職務上の地位を利用し、また何らかの雇用上の利益の代償や対価として、性的要求が行われるもの。

② 環境型

ヌード・ポスターや性的冗談など、それを繰り返すことによって、職務の円滑な遂行を妨げ、就業環境を悪化させることである。

どちらも、その当事者の感じ方が判断基準となる。さらに不快な言動が繰り返し

行われることも判断基準になるが、悪質な行為は一度であってもセクシュアル・ハラスメントであると考えてよい。権限をもつ管理者は、特にセクシュアル・ハラスメント問題には留意しなくてはならない。例えば、管理者が育成対象の社員の面倒をみなければという責任感で、私生活にまで口をはさむなどは行き過ぎである。これはコミュニケーション不足というより、若い女性と男性管理者との“感覚”の大きな相違であることに注意しよう。

事例課題2 「女性社員は会社の妻？」

S電器は、主に照明器具を製造販売している会社である。最近、インテリアとしての照明効果が知られるようになり、不況にも拘わらず好調に売上を伸ばしている。

特に、Mが部長をしている営業3課は住宅メーカーとのタイアップが成功し、会社の中でも高い評価を得て、15名の営業部員は一致団結して頑張っている。

そんなある日、「相談したいことがあるので時間を作って欲しい。」と、帰り支度を始めたM部長の前に、営業3課の女性社員3人が並んでやってきた。3人揃って話があるというのはどういうことだろう。とにかく、隣の会議室で話を聞くことにした。まず、一番年上のY子（32歳）が口火を切った。

「最近の営業3課の男性社員の態度は許せません。コピーやお茶くみは女性がして当たり前だと思っているし、私用を平気で頼んだり、雑用はすべて女性の仕事と考えているようです。特に、K課長が赴任してきてからは、一段とひどくなったのです。K課長は確かに優秀な方だとは思いますが、まるで、私たちを自分の奥さんか母親と勘違いしているみたいです。『君たちの仕事は、男性社員が気持ちよく仕事ができるように気配りすることだよ。』と言って、営業から帰った男性社員にお茶やおしぼりを出すようにと言うのです。それに前の課長は私たちの意見を積極的に聞いてくれましたが、K課長は『女は視野が狭いし、感情的で会議が混乱するだけだ。』と会議にも参加させてくれません。それで、だんだん他の男性社員も私たちに気配りや優しさを求めるようになったのです。おまけに、机の前にヌードカレンダーをはったり、『まだ結婚しないのか。』とか『通勤服が派手だ。』とか、よけいなお世話だと思えます。K課長には、何度かお話をしたのですが、『君たちは男性並に仕事をするのは所詮無理なんだから、せめて気をきかせるのは当たり前のことじゃないのか。』と取り合ってくれません。私たちも自社の製品には愛着があるし、アシスタントとしていろいろ問題意識をもったりもしています。男性社員のお世話をするためだけに居るわけではないと思うのです。このままでは、私たちはとてもこの職場ではやっていけません。何とかかしていただけないでしょうか。」

一気にしゃべり終わると、他の二人も大きくなずいた。3人の女性社員がそんなことを考えているとは驚きだった。確かに営業3課は男性が多い職場だが、女性社員ともうまくいっているとばかり思っていたのだ。「とにかく今日はもう遅い。私もよく考えるから今日のところはもう帰りなさい。」M部長がそう言うと、話を聞いてもらってスッキリしたのか、案外あっさりと「それではよろしくお願ひします。」と帰っていった。「さて、どうすればいいのか。まったく、女性が多いと仕事以外のこういうことまで考えないといけないから厄介だよ。」M部長は面倒くさそうに呟いた。

事例課題3 「問題は女性にある？」

中堅の石油卸会社であるA石油は、男性が9割を占める典型的な男性中心の会社である。女性社員は1割以下と少なく、ほとんどが補助業務中心である。ここ数年は合理化のため派遣社員を増やしつつあった。

T子（28歳）は、そんな派遣社員の一人である。離婚したばかりで子どもを抱えているので、正社員を希望しているがなかなか仕事がなく派遣社員として仕事をしているらしい。真面目で明るく、仕事もてきぱきとこなし好感のもてる女性だった。

ある日、M人事部長がいつものように出社すると、Y課長が青ざめた顔で近寄って来た。

「ちょっとご相談があるのですが、派遣社員のT子をご存じですか？」「ああ、経理に配属した女性だね。どうかしたのか」「はい、上司のQ課長からセクハラを受けている、と訴えがありまして。何度も飲みに行こうと誘われたり、身体に触ってくるんだそうです。拒否すると非常に不機嫌になり仕事を辞めさせることもできるんだぞと脅してくると言うのです。それで、Q課長にも事情を聞いたのですが、どうも彼女の方にも問題があるように思うのです。」「どういうことかね。」「T子さんは、子供が小さいので病気などで休むこともあり、彼女の仕事ぶりを評価していたQ課長が時間の便宜をはかったり、相談にのってあげたりしたそうです。それで何度か一緒に食事をしたことがあるそうですが、むしろ、親身になってあげたことを喜んでいたと言います。セクハラなんてとんでもないと言うのです。最初に相談を持ちかけたのは彼女の方で、親切にしたのが仇になったと非常に憤慨しています。周りの人に聞いても、Q課長は、そんな人じゃないと言いますし・・・。彼女が勝手に勘違いしていると思うのですが、あまり刺激して裁判沙汰になっても困りますのでどうしたものかと・・・。」

M部長は話を聞きながら、Q課長が中部の支社勤務時代に部下の女性社員とトラブルを起こしていたことを思い出した。

”仕事は良くできるし、上司の評判はいいのだが女性に甘いというか、優しすぎるところがあるのだ。今回の事件は、Q課長のそういう甘さが引き起こしたものだとも言える。昔はこんな事はなかったのに、最近の女性はやたらセクハラと騒ぐので対応にも気を使う。面倒なことにならないければいいがな。”

M部長とY課長は顔を見合わせて相談を始めた。

事例課題4 「総合職女性の嘆き」

都内の都市銀行に勤務するN子は、総合職で入社して8年目である。総合職の第1期生として入社して、支店勤務を経て現在は本店の法人担当部門で働いている。女性の一般職は短大卒以下、総合職は4年制大卒と最終学歴で分けられていたが、当初、彼女の仕事も一般職と同様、支店の窓口業務から始まった。仕事を教えてくれるのは、一般職の先輩社員である。彼女は意欲も能力もある女性だったが、一般職のための研修といえば、ビジネスマナーや業務に関するものだけで、次の段階に挑戦する機会は与えられていなかった。いくら優秀でも上級職に上がることは不可能なのだ。そんなことに割り切れなさを感じながら本店に配属されたN子だったが、男性並であるはずの「総合職」の中にも壁があることをやがて思い知らされることになった。

配属された課では、新入社員は男性2人とN子の3人だったが、男性社員は上司とともに取引先回りをしたり、厳しく注意を受けたりするが、N子は内勤の仕事や小口の取引ばかりで、重要な仕事には入れてもらえないのだ。上司であるM課長は「大口の仕事は深夜に及ぶこともあるし、女性社員には困難なことがあるから仕方ないんだ。」と取り合ってくれない。またある時、N子がプライベートな時間を使って練り上げた企画書を課長に提案したのだが、こんなことを言われたのだ。

「この間、君が出してくれた企画書だが、よくできているけれど採用するのはちょっと無理だな。まあ自発的に企画を出してくれたことは買うが、とりあえず自分の仕事をしっかりやってもらいたいね。」一事が万事その調子で、M課長にはN子が何故そんなに仕事をしたいのかがよく分からないようだった。そして、ことあるごとに「まだ、結婚しないの。」というのが口癖だった。

入社8年目ともなると、同期の女性で辞めていないのは5人だけになった。2人は結婚していたが子供はいない。N子も含めて後の3人は独身だった。結婚した男性たちは、そろそろ主任になる者もいてサラリーマンの道をまっしぐらに進んでいるようだが、自分たち女性総合職には、励ましや育成されている実感がわかず、N子は考え込む日が多くなった。自分はこの会社で今後どんな道があるのだろうか。「結局、会社は今の私を使い切れればいいと思っているのではないのだろうか。将来、もっと大きな仕事ができる管理職に育てようという気はないのではなかろうか。」と。そして、だんだん不安感がつのるようになってきた。男性社員の場合には、将来を見込んで育成するという気配があちこちに見られるのに、自分たち女性総合職には、励ましや育成後の「将来の夢」が持てない。女性総合職の将来は想定されておらず、会社の広告宣伝のために作られたものではないか。そんな思いがどんどん膨らんでいくのを止められないN子だった。