

Career Cruising

キャリア・クルージング

キャリアとは「旅」である。人は誰もが人生という名の旅をする。
人の数だけ旅があるが、いい旅には共通する何かがある。その何かを探するため、
各界で活躍する「よき旅人」たちが辿ってきた航路を論考する。



「女性の活躍」を自ら体現。
次世代へバトンをつなぐ

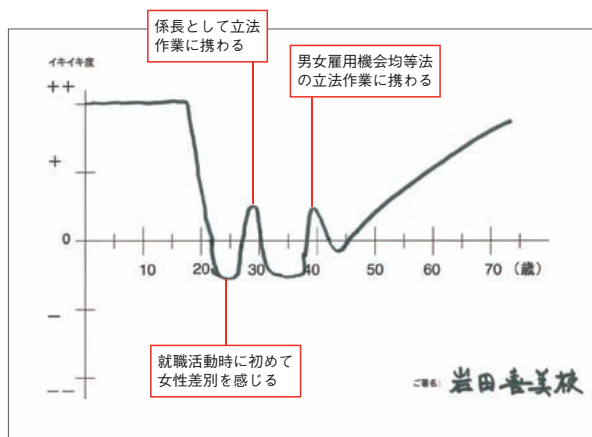
岩田喜美枝氏 Iwata Kimie

資生堂顧問 公益財団法人21世紀職業財団会長

Career History

岩田喜美枝氏の キャリアヒストリー

1947年	0歳	香川県生まれ。父は高校の教員。教育熱心な家庭で3人きょうだいの長女として育つ
1966年	18歳	高松高校卒業後、東京大学に入学。大学3年の夏から1年間、米国のリボン大学に留学
1971年	23歳	東京大学教養学部を卒業し、労働省（現厚生労働省）に入省
1975年	28歳	勤労福祉部企画課の係長として初めて法律（賃金の支払の確保等に関する法律）制定に携わる
1977年	30歳	OECD（経済協力開発機構）出向中にフランス・パリで長女を出産。愛媛労働局に賃金課長として赴任中の1981年に次女を出産
1983年	35歳	婦人局婦人労働課と婦人政策課の課長補佐として「男女雇用機会均等法」の制定に携わる
2001年	53歳	厚生労働省雇用均等・児童家庭局局長に就任
2003年	56歳	厚生労働省を退職。常勤顧問として資生堂に入社し、取締役執行役員CSR部長、取締役執行役員常務を経て2008年に女性初の代表取締役執行役員副社長に就任
2012年	64歳	資生堂副社長を退任。21世紀職業財団会長に就任。キリンホールディングス社外監査役、日本航空社外取締役役に就く



直筆の人生グラフ。「家庭では楽しいこともありました。40代で責任のある仕事を任されるまでは本当に仕事がつまらなかった」と岩田氏。

労働省（現厚生労働省）で男女雇用機会均等法や育児・介護休業法といった働く女性を応援する法律の制定・改定に携わった経歴を持つ岩田喜美枝氏。56歳で退官した後は資生堂で会社経営に携わり、女性活躍推進にも尽力。同社で女性初の副社長も務めた。

生涯働き続けると決めて、労働省へ 女性に対する期待度の低さに失望した

母からの教で、仕事は生涯続けると子どものころから決めていた。1971年に東京大学教養学部を卒業。学生時代は外交官に憧れていたが、当時の外務省で女性の上級職（キャリア）採用は長年なく、断念。省庁で唯一、女性の上級職を毎年採用していた労働省に入省した。

「民間企業では結婚退職が当然の時代でしたから、企業への就職は最初からあきらめていました。正直なところ、積極的な理由で労働省に入ったわけではありません。キャリアをつくれそうな道がほかになかったのです」

20代、30代は仕事がつまらなかったという。

「同期13人のなかで女性は私だけでしたが、昇進は同期のなかでいちばん遅く、世の中から注目される仕事に配属されたことはほとんどなかったです。約2年ごとに異動があるのですが、異動の内示のたびに『自分は期待されていない』と感じてがっかりしていました」

だが、仕事を辞めようとは一度も思わなかった。

「辞めても行くところがなかったから、頑張るしかなかったんです。それに、私は少女時代から『仕事を通じて世の中の役に立ちたい』という思いが強くありました。どんなつまらなそうな仕事でも、労働省にとって意味があるのなら、その先にいる国民のみなさんの役に立てるはず。そう自分を奮い立たせて、目の前の仕事に最善の成果を出せるよう全力で取り組みました」

社会の役に立つと信じて仕事に没頭 家族の協力を得て2人の娘も育てた

プライベートでは、経済企画庁（現内閣府）に勤務していた夫と25歳で結婚。30歳で長女を出産している。

「当時としては遅い出産でした。仕事で周囲に期待されているわけではなかったんですよ。それでも、出産がキャリアの障害になるのではと先延ばしにしてしまっ」

長女を出産したのは、初めて法案づくりに携わり、上

司から評価も得て「ひと働きした」と感じていたころだ。「次女は、愛媛労働局に賃金課長として赴任中に出産しました。2年の任期中は夫だけ東京に残し、娘たちと母と暮らし、家のことは母に任せました」

娘たちのさみしそうな表情に胸が痛んだこともある。心を支えたのはやはり、「社会の役に立てることをしたい」という強い思いだったという。30代後半に課長補佐として携わった「男女雇用機会均等法」の成立にあたり、世間から批判を浴びたときもそうだ。

『均等法』については世論が割れ、法案の作成が難航しました。『結婚までの短期間、補助的な仕事しかしない女性を定年まで働く男性と同じ処遇にするのは無理だ』とする経営者側に対し、『罰則もない法律では男女差別はなくなる。機会均等を理由に女子保護規定を緩和することには反対』と労働者側も譲歩しません。私は現場で陳情窓口を務め、労働組合や女性団体から『こんな法律なんていない』と抗議の言葉を投げつけられました」

だが、心は揺れなかった。

「誕生当時の努力義務規定しかない『均等法』が法律として弱いことは百も承知でしたが、まずは法を整備することが世の中を変えると信じたのです。実際、『均等法』は後に改正を繰り返し、よりよい形のものになってきています」

「天下り」を選択せず、56歳で資生堂へ働き方の常識の変革に取り組む

仕事に追い風が吹くようになったのは、同期でいちばん最後に課長に昇進した40代半ばごろからだ。

「それまでの努力が実ったのか、女性で初めて大臣官房の課長に就いたり、局長として国会対応をしたりと大きな仕事を次々と任されました。実力以上のチャンスもいただいたと感じています。社会的にも女性の活躍が進み、時代が味方してくれた面もあったと思います」

56歳で「天下り」のあっせんを断ったのは、この機会に新たな挑戦をしたいと、かつてはあきらめた民間企業への就職を考えたからだ。だが、就職先の当てはなかった。退職後、自分のこれまでの経歴を評価してくれそうな会

社として、最初に思い浮かんだのが、資生堂だ。

「偶然、当時の社長の池田守男さんが高校の先輩でした。同窓会で面識があった程度でしたが、意を決して連絡し、お時間をいただいて行政での実績を売り込みました」

2003年12月に常勤顧問として資生堂に入社し、2004年6月に取締役執行役員に就任。2008年6月からは代表取締役執行役員副社長も務めた。

「最初に任されたのはCSR（企業の社会的責任）部長。まだCSRという言葉が日本でささやかれ始めたころで、私はまったくの門外漢。一から勉強し、先進的な取り組みをしている企業の役員にもお話をうかがって戦略をまとめました。入社当初は『突然やってきて何ができるのか』という空気も感じましたが、副社長まで任せていた

だいたのは、生え抜きの男性役員のみなさんとは異なる視点や会社に対する思いを評価していただけたのだと思います」

取締役就任後は、行政での経験も生かし、女性の活躍支援策でも手腕を発揮した。とくに注目すべきは、子育て中の美容部員の短時間勤務を実現するために夕刻勤務の契約社員を採用する制度や配偶者の転勤先への同行制度の導入、さらには長時間残業をなくすため

の「働き方」の改革だ。

「労働省時代、私自身は職場の慣行に従い、長時間労働を受け入れて働いてしまいました。でも、それは専業主婦の妻を持つ男性だからできる働き方。女性が活躍するために大事なのは、男女ともに時間あたりの生産性で評価される職場をつくることなんです。次世代の女性に必要な以上に大変な思いはしてほしくない。女性が普通に誠実に努力すれば、正当に評価される社会になってほしいという思いで、さまざまな施策に取り組みました」

64歳で資生堂の副社長を退任後は、企業で働く女性の活躍を支援する21世紀職業財団の会長に就任したほか、企業の社外取締役や政府の審議会の委員も務める。

「約30年の行政の経験と約10年の企業経験から得たことを、世の中にお返ししたくて働き続けています。収入にも評価にもとらわれず、心のままにやりたい仕事を。その幸せを今、味わっています」



道なきところに道をつくり続けた 女性活躍の先駆者

大久保幸夫 リクルートワークス研究所 所長

岩田氏の「本当に仕事がつまらなかった」というコメントはインタビューの冒頭に出てきた。労働省で課長職に就く前のおよそ20年間の仕事について振り返ったときである。

そもそも岩田氏が新卒で入省した当時、女性が結婚・出産以降も働き続け、リーダーになっていくことを期待する民間企業は1社もなかったという。国家公務員でも毎年定期的に女性を採用するのは労働省のみで、枠は1名。それも婦人少年局を軸とした「フィーメール・トラック」という限定されたキャリアパスだった。

女性であるがゆえに敬遠されて、異動先もなかなか見つからない。仕事はルーチンワークが主体。昇進も当たり前のように男性より遅れるという時代だった。

「女性初」という新たな道

しかし岩田氏は、「世の中の役に立ちたい」という思いで仕事を続け、道をつくっていった。人事を担当する秘書課長職に就いたのは女性初、労働省と厚生省の統合で生まれた雇用均等・児童家庭局の初代局長、天下りを断って自力で獲得した民間企業・資生堂の役員としての仕事。資生堂では女性初の副社長にまでなった。

男女雇用機会均等法の立法に携わることで、後の世代の女性たちが仕事をできる環境を整えるとともに、先人としてのキャリアの軌跡を残

した。その功績はとても大きく、岩田氏のキャリアそのものが「世の中の役に立つ」ものになっている。

岩田氏の時代とはまったく異なる現在

しかしながら、岩田氏が現在の女性たちにとって「ロールモデル」になるのかといえば、それは違うように思う。何ととっても環境が違う。当然ながら歩く道も異なるに違いない。

岩田氏の時代は、山あり谷ありで寒風が吹きすさぶ真っ暗闇のなかを歩いていた感じだが、現在は、ゆるやかな上り坂を、好天のなか、少し追い風を感じながら歩く感覚だろう。悩むことも不安に思うこともまったく異なるはずだ。

だから私は、女性活躍推進のために「ロールモデルとなる人を見つける」という支援策に疑問を持っている。日本で当たり前に女性が働き続けるようになったのは最近のことで、現在の環境下でロールモデルとなる人は多くはないからだ。結果として「ロールモデルがないから……」と不安が募れば、かえってマイナスになってしまう。

岩田氏の世代や、男女雇用機会均等法第1世代の人たちは、現在の環境をつくってくれた。そして現在働いている若い女性たちは、その恩恵を受けながら、次の世代のために新たな道をつくっていく人たちのだろう。