

[講演会抄録]

2013年 現代史研究所連続研究講座：
グローバル化の中の仕事
—ディーセントな生き方の実現
第4回「女性はもっと活躍できる」

2013年7月4日

岩田 喜美枝（公益財団法人21世紀職業財団会長）

1. 私の人生観・職業観

私は、人生は3本柱で生きたいと思って生きてまいりました。「仕事を通じてキャリアをつくる」、「家族をつくる」、「社会と関わる」という3つです。私は、一回しかない人生ですから、複数の柱を持ったほうが納得がいく人生が送れると思います。

(1) キャリアをつくる

なぜ、人は働くのでしょうか。収入を得るため、自分の能力を発揮したいため、人に認められたいため、人とつながりたいため等、働く理由はいろいろあると思います。どのような理由でもよいのです。それをいかに強く、ぶれないで持ち続けるかが大切です。

私の場合は、仕事を通じて世の中のお役にたちたいという気持ちで働いてきました。

また、女性も仕事を続けるべきという考え方を持っていた母の影響があり、中学生のときには、どんな仕事につきたいかはわかっていませんでしたが、自分の人生の中心に仕事を据えて、ずっと仕事をするという気持ちは決まっておりました。民間企業では結婚退職が当たり前の時代

でしたので、民間企業に就職するという事は最初から諦めておりました。公務員しかないと思ったのですが、中央官庁でも、当時、唯一労働省だけが毎年1人女性をキャリア採用していました。労働行政をやりたいからということではなくて、ずっと仕事が継続できる、キャリアがつくれると思えたのは労働省しかなかったのです。労働省に運よく入ることができ、そこで30年間働きました。その後、資生堂で10年、計40年間働いたことになります。

キャリアはどのようにして作られるのでしょうか。私は、人を育てるのは仕事経験そのものだと思います。2つのことが大事だと思っています。

1つは、難しい仕事を体験することで一皮むけること。同じレベルの仕事を幾ら一生懸命、何年間もやったとしても、それでは成長はありません。チャレンジングな仕事に出会って、それを乗り越えるという経験がとても大事です。

私は、労働省時代に、男女雇用機会均等法（1986年施行）を制定するチームの一員でした。どのような法律にするかについて世論が割れており、法案の作成が難しかったのです。男女差別を罰則をつけて禁止してほしいという女性たちの願いと、結婚までの短期間、単純・補助的な仕事をする女性を男性と同じように扱うことは無理だという経営者側の意見とが大きく対立していたわけです。不眠不休で働きました。この法律が国会で成立したときに、一皮むけたという感じがしました。世論が対立する政策課題をやり遂げた充実感がありました。

それから、もう一つ大事なことは異動です。新しい仕事に就くと最初のうちは、だんだん習熟するに従って成長カーブが上がっていきますが、長く同じ仕事をしていると、そのうちに成長が鈍化します。ですから、成長のためには何年かに一回は必ず異動が必要になります。

私の場合、中央省庁では約2年に1回異動がありましたが、これで大

変鍛えられたと思います。17回異動しました。17回の異動の中で3回は地方や海外への転勤をしました、異動の度に新しい仕事にいかにも速くキャッチアップして、その仕事でがんばるか、これを17回繰り返しましたので、そのことで本当に鍛えられたと思っています。

(2) 家族をつくる

結婚するかどうかとか、お子さんを何人欲しいか、これは人さまざまで、いろんな人生観の方がいます。また、こればかりは自分の思うとおりにはならないということもあります。ですから、結果論なのですが、私の場合は、夫と結婚して、娘を2人授かって育てたのですが、家族を持って本当に幸せだったと思います。仕事と子育ての両立の苦労はありましたけれども、子育ては人生そのものを豊かにしてくれたと思っています。家族をつくることはとても大事だと思うのですが、そのために仕事をやめては絶対にいけないということです。

日本の現状では、最初の子どもの出産前後に、6割の女性は仕事をやめています。正社員で働いている女性に限っても約半分の方はやめています。これは女性がキャリアをつくれないう最大の理由になっています。現代は、私の母の時代や私の世代のように、専業主婦となりで夫の収入だけで安定した生活を送れる時代ではありません。ですから、出産・育児のために退職をしても、ほとんどは再就職をします。再就職までの平均年数は6年です。再就職をするときに、自分が出産前に作り上げてきたキャリアを生かせるような仕事で正社員として再就職するということは、残念ながら、まずはできません。大半は、いわゆる非正規雇用（パート、派遣、契約社員など）で再就職するわけです。非正規雇用が望ましくないのは、一つには、収入が低いという点です。大卒で仕事を正社員で継続した場合の生涯所得（退職金を含む）と、育児のために一旦仕事を辞め6年後にパートとして再就職する場合とでは、生涯所得は

2億円以上違うのです。収入が低いだけではなく、非正規雇用はキャリアの天井が低いという点が問題です。パートの仕事でいくらがんばってもキャリアアップしていかないという問題があります。ですから、皆さん、転職は時にはあってもいいと思いますが、仕事を一旦やめてしまうと、もうキャリアはつくれないと思わなければなりません。ですから、仕事は絶対にやめないでください。

仕事と続ける意思があれば、誰でも子育てをしながら仕事を続けることができます。夫としっかり育児や家事をシェアする、両親など家族に手伝ってもらう。育児休業制度、短時間勤務制度など育児と仕事が両立できるための企業の制度を利用する。保育所、学童保育などの社会的なサービスを活用する。家事サービスや育児サービスを買う。こういうことをうまく組み合わせることによって、どんな状況に置かれている女性であっても必ず仕事は続くということです。

仕事と子育ての両立の秘訣は、欲張らないことです。自分にとって大事なことだけに、自分の時間やお金や気持ちを集中して使うことです。これは会社経営と似ています。私の場合は、大切なことは、子どもがよい環境で育つことと、自分の仕事が続きキャリアアップができること、この2つだけを大事にしようと考えました。その結果、家の中の整理整頓、趣味の活動、生涯学習、社会貢献活動などやりたいことはたくさんありましたが、これらは切り捨てました。

私は子育てをしながら仕事を続けましたが、大きな障害が2つありました。長時間労働と転勤でした。

まず、長時間労働への対応ですが、月曜日から金曜日までは家事サービスを雇い、保育所に子供を迎えに行ってもらうベビーシッターにも毎日来てもらいました。ベビーシッターには夜8時まで、帰宅がそれよりも遅くなる日は8時以降は夫の母に頼みました。自分の給料は全てこれらの経費に使いました。お金で解決できるものはそうすると決めました。

もう一つは転勤でした。松山へ転勤した時は、夫だけ東京に残り、4歳とゼロ歳の子どもを連れて行き、実家の母に松山に来て同居をしてもらいました。大阪へ転勤した時は子どもは小学校の6年生と2年生であり、子ども2人は夫とともに東京に残し、実家の母には東京に出てきてもらいました。このように世話になった2人の母たちには、幾ら感謝しても感謝し切れないという気持ちです。しかし、同時に、あの2人の母がいなければ私は仕事が続かなかったかということ、そんなことはない、いろいろ工夫をしてやれたはずだ、という自信もあります。仕事をずっと続けたいという意志が強ければ、だれでも仕事は続けられるのです。

後になって考えれば、長時間労働や転勤が当たり前という正社員の働き方がおかしいのです。正社員に期待されている働き方は、実は、男性型だと思います。家のことは全部妻がやってくれるという、専業主婦の妻がいる男性だからできる働き方です。私が子育てをした30代では、男性型の働き方がおかしいと抗議をしたり、働き方を変えるだけの力はありませんでした。ですから、男性型の働き方に自分を合わせざるを得なかったのです。資生堂などいくつかの会社経営に関わるようになってからは、働き方の常識を変えようと、取り組んできました。

(3) 社会と関わる

世の中には解決すべき課題がたくさんあります。皆さんが住んでおられる地域社会にも、日本という大きな社会の中にも、世界にも、たくさん課題があります。これらの課題は、政府や国際機関が対応していますし、また、企業も事業活動を通じて又は社会貢献活動として支援をしています。個人としても、NPOや公益法人などの非営利団体の活動に参加して、社会的課題の解決のお手伝いをすることができると思うのです。課題はたくさんありますので、自分が得意な分野、自分がたくさん貢献できそうな分野を選択することが大事だと思います。

私の場合は、仕事を通じて培った専門分野が労働問題や女性問題です。ですから、このような分野の非営利団体で活動をしています。例えば、会長をしている21世紀職業財団という公益財団法人は、企業の中での女性社員の活躍推進を支援するため、企業に対して情報やノウハウの提供を行っています。

私は、資生堂の副社長時代も、仕事の多忙さにも関わらず、ウィークデーの夜の時間や週末の時間を使って、社会貢献活動をしていました。フルタイムの仕事からリタイアした今日、たくさんの団体に誘っていただき活動していますが、これは現役時代から社会的な活動を続けてきたからだと思っています。

2. 企業にとって女性の活躍はなぜ必要か。

私は、資生堂での最後の4年間は代表取締役副社長をしたのですが、資生堂の取締役会は多様な人で構成されていました。取締役・監査役13名の中、女性が4人、外国人が1いました。なぜこういうふうに多様なメンバー構成にしているかと言えば、さまざまな属性、経験、専門性を持っている人が集まって経営判断をしたほうが、いろいろな角度から深い議論をし、最善の経営判断ができるからです。ですから、私は、中途採用であることや女性であることが全くハンディにならず、むしろ、これらを自分の強みにして、会社経営に貢献できたのではないかと思います。

なぜ女性をもっと企業で活躍する必要があるかということについてですが、理由は2つあります。一つは、今、どの企業でも女性が十分活躍できていないと思うからです。大事な経営資源である人材が何らかの理由で、例えば、女性だからという理由や子どもがいるからという理由、あるいは、外国人だからという理由で、本来はもっと活躍できる人が活躍できていないということであれば、それは人材の無駄遣いです。人材

の無駄遣いをしない、人材の完全活用のために、もっと女性は活躍をすべきだと思います。

もう一つの理由は、「人材の多様性を企業の力にする」ことが多くの企業ではできていないからです。男性だけが活躍している会社と比べると、男女がともに活躍している会社のほうが強いということです。それはなぜでしょうか。1つには、人材が多様な企業のほうが消費者市場をよく理解できるということがあります。消費者市場を構成している人は多様ですから、その多様性をそのまま鏡に映したように、社員の構成も多様であったほうが市場をよく理解できる、お客様のニーズがよくわかるということです。女性消費者のことは男性社員よりは女性社員のほうがよくわかるということです。それまで女性があまり活躍できていなかった会社で女性の活躍が始まりますと、新しい消費者ニーズに気づいて、それがビジネスチャンスに結びつくということは少なくありません。

また、多様な人材が活躍している企業のほうが、「変化・リスクへの対応」ができます。会社というのは常に、倒産のリスク、消滅のリスクを持っているんです。長く生き残れるか否かは、変化する環境に自分自身を変革して適応できるかどうかにかかっています。生物でならったダーウィンの種の保存と同じです。多様性がない会社、つまり、一つの価値だけを共有しているモノカルチャーな会社は、自己変革が下手な組織ではないでしょうか。

さらに、人材の多様性は「新たな価値創造の決め手」になるという点です。企業の成長の源泉は、新しい価値を商品やサービスとして提供することです。新しい価値を生み出すことができる企業風土はモノカルチャーな組織からは生まれません。多様な人材が活躍している企業は、様々な価値観、発想法、情報が社内にもたらされ、それらが混じり合い、ぶつかり合い、融合したりして、そんな中から新しい価値は生み出されると思います。

3. 女性の活躍を推進するための課題

(1) 女性の活躍段階

女性の活躍を進めるために、企業の中ではどんな課題があるか。それは女性の活躍度合によって異なります。私は、女性の活躍のレベルは3段階に整理できていると考えています。

第一段階とは、どういう段階かという、女性は子どもができたらずめるのが普通という企業です。残念ながら、このような会社は日本にはまだあります。

第二段階は、女性は出産後も育児休業を取得し、復帰して仕事が続くという段階です。日本の多くの企業は、今、第一段階から第二段階に向かって努力しています。出産した後も仕事が辛うじて続くというのが第二段階です。仕事が続いても活躍ができていないことが多いと感じています。例えば、子育てをしながら、管理職や役員になったり、専門職としてレベルが上がっていく、ということができていないと思います。

第三段階は、子どもを育てながら、単に仕事が続くだけではなく、キャリアアップをしながら活躍するという段階です。この段階は男性から見ると、仕事をしながら当たり前のこととして子育てを担うことができるという段階です。

(2) 仕事と子育ての両立

第一段階から第二段階に進むために企業がやるべきことは、仕事と子育ての両立支援策を講じることです。多くの企業では、育児休業、短時間勤務などの制度整備は既にできています。残っている課題は、新たな制度を導入することではないと思います。

残されている課題の1番目は、両立支援策の質の転換です。これまでの両立支援策のほとんどは、育児を支援するため、仕事を免除するという両立支援策です。例えば育児休業、短時間勤務、残業の免除、転勤の

免除などです。手厚い両立支援策の導入、そして、その利用が女性に限られているという現状で、何が起きているかということ、女性は仕事は続くようになったけど、活躍できていない、ということです。人を育てるのは仕事体験自体であると確信していますが、手厚い両立支援のため、仕事体験の男女差が大きくなっているのです。「マミー・トラック」とか「ママさんコース」と呼ばれることがあります。子どものいる女性は正社員に期待されている働き方とは違うということです。これからの両立支援策は、育児のために仕事を犠牲にするということではなくて、フルタイムの仕事を普通にするのを支援する方向へ変わっていくべきだと思っています。

具体的には、例えば、事業所内託児施設の設置、ベビーシッター費用の助成や、フレックスタイム、在宅勤務などフレキシブルな働きかたを認める制度が該当します。

もう一つは、男性の育児への参加が不十分であることが課題として残されています。男性は育児に関わりたくないわけではなく、小学入学前の子どもを持つ父親の意識調査結果を見ると、仕事と子育ての両方を大事にしたいと思っている男性が多いのです。思っているけれども、ほとんど実行できていないのが現状です。その大きな理由は、残業があるのは当たり前という正社員の働き方の常識です。

日米の男女の退社時刻を比較すると、アメリカでは、男女とも17時前後に会社を出ているのです。これであれば、家に帰って、夫と妻と一緒に家事・育児をやれるわけです。一方、日本では、妻は17から18時に退社していますが、夫は20時退社です。

男女とも定時退社を普通とするような働き方が実現しなければ、第3段階に進むことはできません。

(3) 正社員の働き方の常識を変える

従って、第二段階から第三段階に上っていくための大きな課題は全社員の働き方の見直しです。臨時的な残業をなくすことはできないと思いますが、ふだんは残業がないのが当たり前の働き方にするということです。これは、非常に難しい課題です。人手を増やせば、残業を削減することはできますが、それでは人件費が増えてしまいます。人手を増やさずに残業を削減するためには、時間当たりの生産性が高い働き方を実現しなければなりません。優先順位の低い仕事、無駄な仕事は止めること、仕事のプロセスを簡素化することなど、業務改革を進めなければなりません。

(4) ポジティブアクション

第3段階に進むためのもう一つの課題はポジティブアクションです。男女雇用機会均等法が導入されたのが27年前です。今、企業の中に女性差別はありません。男女機会均等が保障されています。機会均等さえ保障されれば、女性は男性と同じように活躍できるのでしょうか。機会均等だけ保障すれば男女同じように活躍できるということであれば、就業者全体に占める女性比率は4割ですから管理職の女性比率も4割であるはずですが、実際は1割です。ですから、機会均等を保障するだけでは男女間格差は縮小しないということです。「縮小しない」というのは、言い過ぎかもしれませんが、男女間格差が解消するのに何十年、何世紀もかかるということです。格差解消を早くやろうと思うと、機会均等だけではなく、特別なことをやらなければいけない、これがポジティブアクションです。

ポジティブアクションには、いろんなやり方があります。代表的は例はクォータ制です。これはヨーロッパの国でとられていることが多いのですが、政府が一律の数値目標を企業に義務づけるやりかたです。これ

は社会をドラスティックに変革しますが、副作用もあります。つまり、女性の育成が追いつかない場合には、女性優遇(男性差別)が起こります。

私が推奨するのは、ゴール・アンド・タイムテーブル方式です。これは、企業が自発的に自分の会社に合った目標を努力目標として策定し、その実現のために女性の育成を急ぐやりかたです。

4. 皆様へのアドバイス

(1) 就職活動について

まず、就職活動に向けてアドバイスをしたいことがあります。一つは、やりたい仕事、希望する業種、希望する会社にこだわり過ぎないということです。やりたい仕事や入りたい業種、会社がはっきりしている人は幸せです。それを目指してがんばればよいのです。一方で、何をやりたいかがわからないことを悩む人もいます。しかし、悩む必要はありません。私は、極端なことを言えば、どんな仕事でも、どんな会社でも、就職できる会社があればどこでもいいというぐらいの気持ちでいいと思うのです。というのは、実際に相当年数働いてみなければ仕事のおもしろさや自分がこの会社に合っているか否かはわかりませんし、どんな会社であれ、どんな仕事であれ、自分が本気でそれに10年取り組めば、自分の仕事や会社を必ず好きになります。どんな仕事を選ぶかということにはあまりこだわらなくてもいいというのが私のアドバイスです。

2つ目は、なるべく正社員の仕事につくということです。今、大学を卒業しても正社員の仕事につけない人もいます。アルバイトとか契約社員になる人もいます。けれども、正社員の仕事がないわけではないのです。中小企業、零細企業、それから地方、そういうところを探せば正社員の仕事はたくさんあります。今は大企業で安定しているように見えても30年後はわかりません。今がんばっている会社も、生まれたときは中小零細企業なんです。ですから、中小零細企業でもよいから正社員で

就職することです。非正規で就職するキャリアが作れないことは先ほどお話しした通りです。

どうしても正社員の仕事につけない人は、非正社員の仕事の中でもステップアップできる会社が例外的にはあるので、そういう会社を見つけてほしいと思います。スーパー、外食産業、コールセンターなど、非正規社員が大人数いて、それが会社の主力になっているような業種です。そういうところでは、最初は非正規で働いても、非正規の中で何段階かキャリアアップする道があったり、非正規から正社員に転換する道があったりします。

(2) 働き始めたら

就職をして、どこかで働き始めたときのために、皆さんにアドバイスがありますので、記憶の隅にとどめておいてください。

一つは、キャリアづくりを焦らないということです。キャリア意識の強い人の中には焦る人がいます。女性は、結婚や出産というライフイベントがあり、それによって自分のキャリアがどうなるかわからない不安があります。ですから、結婚する前に、あるいは、子どもが生まれる前に、会社での評価を確立しておきたいと思う人たちがいます。その結果、2～3年で、「自分はこの会社ではキャリアをつくれな」と思い、焦って転職する人がいます。先ほども言いましたように、仕事がおもしろいと思えるようになるまで、あるいは、自分がこの会社に合うかどうかということがわかるようになるまで、10年はかかるということです。だから、そんなに簡単に判断しないで欲しいです。

私は、高齢期になって自分がいよいよ仕事から引退するときこれまででの職業生活を振り返るとできている足跡、これがキャリアだと考えています。その時その時には、不本意なことが山ほどありますが、職業生活の足跡を見て、「まあ、これでよかった」と思うことができれば、キャ

リアづくりは成功だったのではないですか。

(3) 出産の時期

後輩たちによく聞かれたのは、「いつ出産したらいいでしょうか」ということです。キャリアのことを考えれば、都合のいい出産時期など、残念ながら、ありません。いつ産んでもキャリア上はマイナスです。会社は、20代の社員には、学習して成長することを期待しています。会社から見ると20代は教育投資をして一生懸命育成している時期なのです。そういう時期に社員が出産して、長く休業し、復帰してからも本格的にはなかなか活躍できない、そんなことになったら会社は本音ベースで言えば、困るのです。30代になれば、とりあえずの育成が終わり、本格的に活躍していただくことを期待しています。ですから、30代に出産されたら困る、これも会社の本音です。だから、いつ産んでも会社から見ればマイナスです。一方で、皆さんには生物としての妊娠適齢期というのがあります。卵子のエイジングが知られるようになりましたが、皆さんの体の中にある卵子は生まれてきたときから持っている卵子で、だんだん年をとっていきます。年をとっていくと妊娠ができなくなる、妊娠の経過に不調が起りやすい、子どもに障害が起りやすいことがわかっています。ですから、結婚適齢期はありませんけど、妊娠・出産適齢期はありますので、子どもは早く産んでほしいというのが私の希望です。会社はいつだって困るのであれば、自分の都合を優先する以外にないですね。

(4) 仕事は絶対やめない

仕事を辞めれば、その後、再就職をしてもキャリアが作れないことは、上述しましたので、繰り返しません。出産、夫の転勤、介護などの理由で仕事を辞めてはいけない、ということです。

(5) 夢をあきらめない

そして最後に、「夢をあきらめないで」ということについてです。皆さん、会社に入ると幻滅することが山ほどあります。今日までは、女性であるから不利だと思ったことは一度もないと思います。私も、学生時代まではそうでした。女性であるための不利、不合理なことに最初にぶつかるのは就職活動のときです。働き始めてからも何度もぶつかります。けれども、「あきらめない」ことを皆さんに願います。

私は40年働きましたが、最初の20年は仕事の上では順風満帆ではありませんでした。労働省での20代、30代は、つまらなかったです。同期13人の中で女性は私1人でしたが、昇進は同期の中では遅く、また、配属先も日の当たる仕事、重要な仕事についたことはほとんどありませんでした。約2年に1度の頻度で異動するのですが、いつも、異動の内示をもらう度に落胆していました。けれども、私は、仕事を辞めようとは一度も思わなかったのです。仕事を通じて世の中のお役にたつということが私の人生観でしたので、仕事を辞めるという選択肢はありませんでした。また、今であれば転職という可能性もありますが、当時は、私のような職業観を持っている女性を受け入れてくれるところは労働省以外にありませんでしたので、仕事をつまらないと思っても、転職という選択肢はありませんでした。だから、異動の都度、落胆しながらも、「どんなにつまらないような仕事に見えても、労働省にとって意味があるから、この仕事があるんでしょ。これを一生懸命がんばれば、労働省に貢献できる、そして、労働行政を通じて国民の皆さんのお役に立てる」というふうに思い直し、自分を奮い立たせてがんばることにしました。また、つまらない仕事だと思っても、自分にとっては初めての、やったことのない仕事ですから、それをがんばることによって自分は必ず成長できると思うようにしました。異動の都度、最善の努力で与えられた仕事に取り組みました。

ところが、20年ぐらいたったころ、40代の半ばぐらいでしたが、課長になったころから風向きが変わってきました。とても自分の実力や努力の結果だけとは思えません。努力はしましたけれども、自分の実力に合わないような大きなチャンスが回ってくるようになりました。どうしてそのようになったのか。やはり、世の中が女性の力を必要としているのだと思います。ですから、皆さん、会社に入って、「つまらないなー」と思っても、夢をあきらめないでください。そのときに皆さんが想像できないようなチャンスが10年先、20年先、30年先に来ると、私は自分の体験から思います。