

インタビュー

VOL.7

岩田 喜美枝 氏

《プロフィール》

1947年 香川県高松市生まれ

1971年 東京大学教養学部卒

1971年 労働省入省。働く女性支援や国際労働問題を担当し、厚生労働省雇用均等・児童家庭局長を最後に03年退官。

2003年 株式会社資生堂に入社。取締役執行役員、取締役常務を経て08年代表取締役副社長に就任。この間、人事、CSR、環境、企業文化、お客さまセンター、広報、宣伝制作等を担当。12年7月から顧問。

2012年3月からキリンホールディングス株式会社の社外監査役

7月から日本航空株式会社の社外取締役

公職：男女共同参画会議、中央教育審議会生涯学習分科会等。

社会的活動：財団法人21世紀職業財団会長、NPO 法人UNウイメン日本国内委員会副理事長、等。



文部科学省の女性研究者支援モデル事業「しなやか女性医学研究者支援みやこモデル」の3年間の総括として、2013年3月2日、大学院教育FDと同時開催の男女共同参画推進センター講演会に、岩田 喜美枝 氏をお招きし、「女性はもっと活躍できる」をテーマにご講演いただきました(ご講演要旨は下記HP ニュースレターvol7をご覧ください)。

http://www.f.kpu-m.ac.jp/j/miyakomodel/files/newsletter_vol7.pdf

その機会に、矢部センター長(薬理学教室教授)、分子病態病理学教室の伊東准教授、眼科学教室外園講師、小児科学教室三沢講師、田邊非常勤講師がお話しをお伺いしました。

- 1 少女時代から明確な職業観を持っておられたとお聞きましたが、学生時代にはどのような将来展望を持っておられましたか。また、ご講演ではお話しいただけなかったお母様のことをぜひお伺いしたいのですが。

今日、私の職業観を冒頭に申し上げましたが、それは母の影響がすごく強いんですね、母はもう亡くなっていますが小学校の先生でした。私の母の世代というと、職業を持つというのは小学校の先生

か助産婦さんとかね、そういう時代です。ですから母は本当は続けたかったんだと思いますけれども、父(母にとっては夫)の意向で専業主婦で3人の子どもを育てたんですね。ですから仕事を辞めたことが自分自身としては、すごく不本意だったんだと思うんですね。本当は自分も仕事をやりたかったという思いがあったことと、それを娘に託すということがあったと思います。また、家計の担い手が父だけだったので、父がもし事故に遭ったりとか、病気で倒れたりしたら、小さい子ども3人を抱えて本当にどうやって生活していけばいいかということもいつも不安に思っていて、子どもの私によく話していたんですね。

母は私に、子育てとかも一生懸命手伝ってあげるから、ずっと仕事を継続して生涯働いてほしいと私が小学生の頃から言っておりましたので、私の職業観というのがもう中学生の頃からはっきりしていて、生涯仕事を続ける、仕事は私の人生だというのは中学生の頃から思っていました。ただ何をしたいかということはまだわからなくて、大学生になってもまだわからなかったんですよ、ぎりぎりまで。

就職する時になって漸く、女性である私が生涯働き続けることを考えると、いろんな可能性がずっと消えていって、少なくともその頃の私には最後に残ったように見えたのは、公務員で、労働省でという、そういうことで私のキャリアはスタートしたのです。

2 それはお子様達にも引き継がれておられるのでしょうか。そのことを是非お聴きしたいと思います。

私には娘が2人います。子育ての目標は子どもを自立させることですね、もちろん可愛がってということもありますが、愛情を注いで自立をさせるというのが、人として、人類として、生物として子育てするというこの意味だと思ったので、そのようにして育ててきたんですね。それはすごくよかったと思います。今2人とも自立して頑張っていますので…。

だけど2人とも独身で、それがちょっと残念です。母が私にしてくれたように、これは世代送りなので、娘たちの子育てを手伝おうと思っています。今はいろんな仕事を多く引き受けていますが、自分で生活設計ができますからね。今お引き受けしている仕事も「申し訳ないけど…」とお断りすれば娘の子育てを手伝えると思って、其の時を待っているんですけども、なかなか来ませんね。

3 娘さんたちも仕事に人生をかけていらっしゃるんですね。

2人とももう本当に夢中になって仕事をしていますね。だから体を壊すんじゃないかとか、このままだったら男性と巡り会わないんじゃないかとか、それが心配です。

4 厚生労働省の局長を退かれてから、民間の資生堂に就職されたのはどのような経緯ででしょうか。

その背景としては、先ほども話しましたように就職した時に、企業で働くという選択肢が全くなかったということがやっぱり私の心の中に残っていたようです。その時に初めて女性差別に遭ったわけですか

ら悔しかったです。大学に進学するまでは全く男子と同じように来て、就職する時に初めて出遭った女性差別ですから。その時の怒りとか、無念さとか、もう忘れていましたが心の中に澱のように溜まっていたんだと思うんですね。公務員を辞める時に、さあ、これからどうしようかと思った時、それがまた思い出されたんですね。それで今だったら民間で働けるかなと思いました。

先ほど少しお話したのですが、公務員は民間企業とは違って(今は公務員も変わってきていると思いますが)、その当時退職勧奨というのがありました。計画的な退職勧奨により、最後には同期の中で1人だけ次官になる人を残す。その前の段階では同期の中で局長をやる人を2、3人残す。その前までは…というふうにして。定年まで、数年残して早い人は50歳くらいで退職勧奨なんですね。

私は局長までやらせてもらいましたが、56歳で退職勧奨があつて、定年よりも前だから、その代わり次の仕事として、特殊法人の理事のポストなどが当然のように示されるんです。退職金が出るのですが、ある日を境に国家公務員から民間人にはなるんだけれども、それは普通の異動となんら変わらないみたいなきんです。普通は異動内示が1週間前ですが、辞める時だけは内示が3週間前くらいの違いで、そんな感じなんです。

私は早晩こうなるというのは頭の上ではわかっていたのですが、局長の仕事というのは本当に大変で、本気で自分の次の生活をどうするかということを考える余裕がなかったんです。ということで私にとってはある日突然言われた感じなんです。辞めてもらう時は「後進に道を譲ってもらいます」というのがセリフなんですけれども、「後進に道を譲ってください、そのかわり次はどこそこの仕事です」と言われて、その時は急に言われたものだから何も考えられなかったんですね。「わかりました」と言ってしまったんです。

これが所謂天下りです。家に帰って、本当に「わかりました」でよかったのかなと思直しました。別に天下りが悪いということではないのです。行政の経験がすぐにも活かせるのはそういう公的な、事業団とか特殊法人で仕事をすることですから、それもひとつの道ではあるのですが。私の次の第2の人生は本当にそれでいいのかなあというふうを考え始めて、その時に、若かりし20代の私の心の中に鬼のように住んでいたものが思い出されたのです。時代がどういうふうに変化してきているか、企業の中がどう変わってきているかというのも行政にいて私にもよくわかっていたから、今だったら企業で働ける可能性は高いというふうに思いましたね。

それで数日後に断わりに行ったんです。「お話がありましたけれども今回はお断わりします」と言ったら、「一旦断わったらあとはもう絶対に就職の世話はしない」というふうに言われましたけどね。「それで結構ですから」と。あの時は役所に不快な思いをさせたと思います。そういうふう断わったのは後にも先にも私だけだから、今のところ。これからはもっと出てくると思いますが…。

5 普通の与えられたパターンではなく違う道を選択されたのですね。

私にアテがあつたわけではないのですよ。だからしばらく失業したのですが、再就職がいつになるかわからないと思ったので、健康保険は国家公務員の共済組合の掛け金を払い続ければ、2年間はそのままいられるからまずその手続きをし、年金は国民年金に入り、失業期間が続いてもいいようにと体

制を作ったんです。夫の被扶養者になって求職活動をすればよかったですね、例えば健康保険でも、収入がゼロになるから夫の被扶養者になって、そして年金も、いわゆる第3号被保険者になってというように。だけどそういう発想が全然なくてね、後で考えると、私らしいなと思いましたが。

それで就職活動を始めて、私はできれば役員として仕事をしたいと思ったので、ハローワークに行くわけにはいかない。女性の活用とか国際労働問題とか、そういう私の経験分野を使ってくれそうな会社はどこか。仕事を通じていろんな出会いがあったので、社長さんや会社の役員の方の顔を思い出したり、名刺を見たりして、幾つかの候補を私なりに決めてね、それで最初に会いに行ったのが資生堂だったんです。偶々資生堂の当時の社長、池田さんという人が私の高校の先輩で、同窓会なんかで会っていたので、そういうご縁を頼って会いに行きましたね。…というのが資生堂に入ったきっかけです。

6 就活されたのですね。それは大変参考になります。

上司についてですが、上司というのはすごく大事で、影響を受けるというか、今の上司だからいろいろできたかなと思うことがあるのですが、いかがでしょうか。

それはもうたくさんあります。個々のことではね、言い出したらきりがないほどたくさんあります。先ほどの講演でお話した「1年間かけて前任者の仕事をなぞっていくような仕事のやり方では駄目だ」ということに気付いたのは、かつて上司だった人が、「もっと早く成果を出した方がいいよ」と言ってくれて、その時に「ハッ」と思ったんです。1ヶ月で前任者のレベルになると決めたのは私自身ですけれども。上司や元上司に影響を受けたことはもうたくさんありますね。

その当時、労働省だけは毎年1人だけ女性を採っていると言いましたが、女性の先輩がたくさんいらしたんですね。その中で直属の上司になった人もたくさんおられて、そういう人からも多くを学びましたね。もちろん家庭生活との両立のさせ方も千差万別でね、こういうやり方もあるのかとか、そういうものもたくさん先輩たちから学びました。男性差別をするのとはちょっと違うと思うのですが、女性の上司だから女性の部下を引き上げてくれるというのは感じましたね。

異動はもちろん人事課というところが中心になって決めます。今いるところの上司と、異動先の上司に人事課が相談しながら決めるわけですね。それを、其の時の女性上司は、次は私にここを経験したほうが良いと思って私を売り込んでくれたんですね。今思うと、すごく印象に残ってる女性の上司が2人と男性の上司が2人いますね。

7 その上司の方々の年代は大分上の方でしょうか。

女性上司の場合、一人は7年くらい上で、もう一人は18年上、そんな感じですね。男性上司の場合もお二人とも15年以上上の方ですね。

8 昔は医学部では、女子コンパとか、女子だけ集まる会があったのですが、労働省の中では女性だけ集まるようなネットワークはありましたか。

「あけぼの会」というのがありましたね。やっぱり少数派だったので、ネットワークを意識的に作ろうということだったと思います。男性はインフォーマルにいろんなネットワークを持っています。女性もそういうところへ入ればいいし、入ることもできましたが、やっぱり男性と比べると入りにくいということがあるので、じゃあ、逆に女性だけのネットワークを作ろうというので、「あけぼの会」がありましたね。

今は、異業種の女性のネットワークというのがたくさんあってすごく流行っています。東京にいるとよくそういうところに私が呼ばれて行ったりするんですよ。それはとても仕事にも役に立ちます。例えば、ある企画をする場合、社内だけでは知見がなくて社外の知識を借りないという時に、あの人に聞いてみようとか、あの人は担当ではないけれど、その会社の担当の人を紹介してもらおうとか、そういうふうに活用できます。

9 私たちももっとネットワークを作らないといけませんね。メーリングリストは作っていますが、17 回転勤、異動されたら、少なくとも 17人は上司がおられたわけですね。随分鍛えられるような気がします。

17人だけではなくて上司の、またさらに上の上司ってあるでしょ。もちろん直属の上司に日ごろは指示を受けたり、報告したりしますが、やはり決裁をもらうといった時には上司と一緒にまた上の上司のところに行ったり、またさらにもう一つ上の上司のところに行ったり、ということもありますから、そういう意味ではたくさんの人との出会いがありました。その中で、強く影響を受け、本当にお世話になったというのは4人です。

こればかりは運、不運があるんですね。どの上司と組み合わせになるかというのはこちらが選べないし、上司との組み合わせというのは自分が努力してもどうしようもないものです。

10 生産性の向上についてですが、長時間勤務がなかなかできにくいなかで生産性を上げるという時に、私は今大学とは全く離れたところで働いていますが、1つのプロジェクトを完結させ実行する場合、比較的企業では成果が見えやすいと思いますが、例えばお嬢さんのような勤務医ですと、研究論文の本数とか、所謂業績というのは目に見えた形で測りにくいですし、何人患者さんを診たらいいというものでもないし、見える形で測れるメジャーというものがないと思うんです。

そういうなかで女性医師がモチベーションを保ちながらキャリアアップを目指していくというのは難しいことで、例えばお嬢様の勤務医としての働き方をご覧になっていて、母親として以外に、企業人として、医療界に取り入れればもっと女性のキャリアアップに役立てられるというシステムや制度のようなものがあれば、教えていただけますか。

私は、働き方の常識さえ変われば、女性にとってハンディは何もないと思います。長時間夜遅くまでいるのが当たり前とか、勤務医のように当直のあと翌日に普通の勤務をするとか、もうそれさえやめてくれればね、あとは何のハンディもないと思います。

皆さん方の場合は多分、評価のしくみが企業とは全く違うと思うので、私はアドバイスのしようがない

のですが、企業や行政はどうしているかというと、それぞれの組織に課題があり、ミッションが決まっていて、今年はこのことをやるという課題に照らして、一人ひとり仕事のアサインされるわけですね。上司と部下が面談をして、この1年間と半年間に何をやるかという目標を作るんです。これを目標管理制度と言っています。目標は数値目標のこともあります。例えば営業だったら、いくら売ろうねという目標のこともあれば、定性的な目標で、何月までにこれを仕上げようというような目標もあります。全員が目標を持っているんです。そしてその半年が終わった時に、目標に照らしてどのくらいできたかについて上司と面談して上司に評価してもらうという仕組みです。

AさんとBさんの成果を直接評価するというのではなくて、Aさんの目標とBさんの目標は違うので、目標に照らして100%できたのか、80%しかいかなかったのか、120%いったのかという尺度で評価するというのが第一次評価なんです。だから、評価の基準となる目標は仕事によってもまちまちなんですけれども、どういう目標を作るかというのを上司と部下が話し合っただけで決めるんです。

お医者様の世界ですと、どういう目標を作ったらいいのか、よくわかりませんが、何かその病院特有の課題があるとすると、例えばベッドの回転率をもっと上げようとか、例えば手術の成功率を挙げようとか、病院の課題というのがあると思うので、それに照らして一人ひとり、目標を決めてそれを評価するというのでしょうか。

11 私はアメリカにいたんですが、患者さんの血圧をどれだけ管理できているかとか、アメリカにいる時はそれがまさに私のボーナスに直結していましたので…。

アメリカはそういうふうにお医者さんを評価しているのですか！

12 そうなんです。だから自分の患者さんの血圧、大腸ファイバーの大腸ガンのスクリーニングがどれだけできたかと、そのパーセンテージでどれだけ達成できているかという目に見える目標があったんですが、なかなか日本はそういうのがないので…。

アメリカで出来て、日本で何故出来ないんですかね。

なるべく具体的な目標があったほうがフェアな評価になると思いますね。

目標の基準も何もなくて、なんとなく上司の引きで上がっていかとか、あの人は夜遅くまで頑張ってる組織にすごく貢献しているとか、そういうのだとやっぱり女性は不利なんです。だから具体的な基準を作るほうが女性には有利です。企業の例ですが、営業の仕事は女性には向かないという見方が女性自身にもあります。営業ほど女性が頑張れるものはないと、頑張れば数字で全部出るんだからこんなにフェアなフィールドはないから、絶対に営業というのは女性向きだから頑張りたいと私は話しています。お医者様の世界ももっと何か評価の基準が具体的にあればと思います。

13 目標管理制度意外にも評価の要素があるのですか。

今日は時間の都合でお話できなかったのですが、会社でやろうとしたけれど、会社を退任したもので、やり残したことがあるのです。

実は目標管理制度だけでも不十分なんです。今言ったように、目標管理制度というのは目標が具体的に決まっていて、何%達成できたかで評価するのですが、何時間働いたかというのが評価の要素に入っていないのです。その結果どういことが起こっているかと説明しますと、例えば社員が3人いたとします。ある部で、Aさん、Bさん、Cさん、同じ仕事を担当していて、目標が全く同じで、また、3人とも潜在的な能力も全く同じだったとします。ところがAさんは長い残業をする人、Bさんは残業をしない人、そしてCさんは育児のために短時間勤務をしている人だとしますとね、例えば3人が同じ商品売るセールスをやる人だと仮にして、目標が全く同じ、セールスマンの能力も同じ、じゃあ、だれが成果を上げますか？ いつもAの評価が高いんですよ。だから私は、目標管理制度はいいんだけど、長時間労働をするほうが有利になる仕組みになっている、評価結果を時間指数で割らないといけないと思っています。

14 それをすると企業としては同じ生産性のボリュームで10が欲しいと思うと、例えばAの人が5人いたら足りるところをCの人が10人いないといけないということになると、企業としては人件費が増えるからAのほうを…。

人件費は増えなくて、逆です。Aさんには割増賃金付きの残業手当を払っているから。

短時間勤務の人はその分賃金をカットしているんです。だから効率が悪いのはAさんのような人を雇っているほうで、本当はBさんやCさんをたくさん雇ったほうが人件費の面でもいいのです。

15 それは大事ですね。

大事なんですよ。

16 先ほどのお話で、資生堂にはカンガルースタッフという代替要員を配置されているようですが、病院では代替要員制度が確立していません。

どうい資格の人を代替要員としてリクルートされているのですか。

ご参考になると思うのは学校の先生です。学校の先生は、教員免許の資格が必要で経験も必要でしょ。特に小学校は女の先生が圧倒的に多くて、出産でお休みになる時には代替教師というのが今は制度化されています。1つの学校だとその制度は持続しないのですが、この1年に産休でお休みになる先生が何人出てくるのかというのはすごく波があるから。

でも例えば、県単位とか、市単位の教育委員会全体で見れば、だいたい平均して毎年産休の先生は何人出てくるというのがわかりますよね。そうすると代替要員は何人用意していればいいというのができます。会社風に言うと契約社員の代替職員が制度化されているのです。こういう例が役に

立つと思います。

私たち資生堂の美容職の場合は公的な資格は必要ないので、ある意味では誰でもいいんです。学生でもいいし、普通に働いていた方でもいいし、専業主婦だった方でもいいし。

リクルートして100時間の研修をしてから店頭に出しますが、100時間では大したことは覚えられない。ベテランの美容職の社員が短時間勤務で夕方早くいなくなると、お客様が来られたら、カンガルースタッフはそのベテランほどは対応できない。そこで、カンガルースタッフは胸に大きなカンガルーバッジをつけているんです。それは、お客様にはご不便をかけるけれども子育て支援という社会全体の課題のために我慢してくださいという表示なんです。

17 医者の場合はどうでしょう。一応医師免許を持っていればいいわけですし、医師会がバンクを作って、代替要員を出すというのは？

登録制度のようなものはやっていると思います。まだ、あまり機能していないのではないのでしょうか。

18 基本的にそういうシステムが必要だと思います。医者の場合、超勤手当は出ない、あなたが残りたくていられるんでしょ、という考え…。ところが、医師という職業に対する考え方もあるでしょうけれども、私も小児科医をやっていたのですが、やっぱり目の前の子どもの状態が悪いと、たとえ勤務時間の終わる時間になってもやっぱり帰れないんですよね。もちろん代替の人、当直医は別にいても、その人にバトンタッチすることができないという実態もあって、それでズルズルといて、結局当直でもないし、超勤をもらうわけでもないけれど次の日の朝までいて、また次の日も…、それはある意味、外来に来る患者にとっては不利益ですよ。

そうです、そうです。2日も連続では、疲れきって、いい診療ができないですよ。

19 そういう問題も一方であるんです。

私がこういうお話をするとね、あるお医者様はこんな言い方をしました、労働基準法なんて労働者の法律で、自分たちとは関係ないと思っていたと…。もちろんそういう医療関係者の使命感とか、献身的な努力で支えられているところは、日本の医療にはあると思うんですけどね。それも、多少だったら医療関係者の使命感に甘えたらいいかもしれませんけれども、もう限界を超えていると思うんですよ。

20 そうですね。大学は少し違うかもしれないのですが、私立の病院だと、例えばシフト制にするなどはできるかもしれませんね。看護師さんはシフト制ですし。同じような形で、医者もシフト制にして割り切ってそういうシステムができるかどうかですね。

看護師さんはシフトですからね。

まずシフト制にされたいと思います。私は労働省出身なの医療行政のほうは全く経験がないので知らないのですが、それでも確か、当直を交代制勤務、シフトに変えることへの補助金が国にあると思います。金額的には少しかもしれないけれども、補助金があるというのは国としてもそちらに誘導したい、そちらに向かって病院には努力をしてもらいたいということだと思います。

21 チーム医療の審議会等で、その辺の議論はされているようですが、なかなか、まだ現場に届くまでには時間がかかりそうです。この問題というのは女性だけではなくて、男性も同じなんです。

上司の意識改革についてですが、労働省の上司は男性もその当時からかなり意識が進んでいたと理解したらよろしいですか。

人によると思います。

22 意識改革について取り組まれたことをお話いただけますか。資生堂にいらした時はまた違う立場でしたけれども、ご覧のように今日はもうちょっと女性が多いと思っていたのですが、教員自体、女性の率が10%を切っていますので。男性の意識改革には私たちはそれなりに努力してきたつもりなんです。何が一番まだ、やり残していることがあるかなあと考えているんですが、再就職されて、これまでと違う人たちの中に入っていかれて、バックグラウンドというか、何かやっぱり意識が違うなと思われたこともあると思いますが、そういうところを通じて、資生堂の中を改革された時、どういうことをお考えだったのでしょうか。

私は資生堂の中では、女性活躍支援はやりやすかったです。というのはやっぱり、高いポジションをもらったからということだと思いますよね。私は、出産した時は30代の一社員だったのですが、一社員が言うことと、ポジションが上がれば上がるほど、同じひとりの人が言うことの影響が違って、全然違います。ですからそれはやりやすかったですよ。

入社した時の最初の役職が執行役員 CSR 部長という仕事だったんです。本当は人事部のほうで女性活躍推進という仕事はやりやすいのですが、CSR 部長だったので、CSR 委員会というのを作らせてもらって、その CSR 委員会の中に男女共同参画部会というのを作って、そこで女性の活躍推進のプログラムを作ったんですよ。

CSRというのは、Corporate Social Responsibility という、企業の経営姿勢のことを言います。短期的なビジネスで利益を上げればいいということだけではなくて、いろんなステークホルダーからの信頼性を得て、誠実なビジネスをやっていこうということですね。一言で言えばね。

自分の担当分野に引き寄せて女性活躍のための取り組みをやり始めましたし、それから人事担当常務という仕事もやりましたが、その時はもうまさに人事担当なので…。やっぱり高いポジションにいるというのはとても大事なことですよ。

23 高いポジションに入られたということですが、私には何人か女性の部下がいますが、往々にしてまじめでよく働く女性ほど、言われたことに対して疑問を挟まずに「はい」と言う人が多くて、交渉して自分が働きやすい環境に negotiation するということが上手ではないと思うのですが、退官後、再就職活動をされて、いくらお知り合いの方がいらっしやっただにしてもね、そこまでのハイポジションに就かれるには相当努力をされたのですね。

その当時の社長が私の高校の先輩だったので、ある日アポイントメントを取って面談に行って、「私を雇ってくれませんか、私はこういう強みがあります、女性の活躍の問題、国際的な仕事など…(国際的な仕事は私は結果として使ってもらえなかったんですが)、こういう強みがあるから使ってください」と言ったら、「わかりました、だけどポジションは何の約束もできません」ということで常勤顧問だったんです、最初は。それから執行役員になり、取締役が付き、常務になり、副社長になって…。それはやっぱり仕事ぶりを見てもらったんだと思いますね、最初は何の保証もありませんと言われましたから。

24 女性がたくましく、そういうふう競争に勝ち残っていくために、何かアドバイスはありましたか。

私は今はこんなちょっと偉そうな口を利いているかもしれないけれども、20代、30代の時は本当に不幸だったんですよ。不幸せだった。というのはつまらなかったんです、行政の仕事の内容がね…。

皆さんだったら、転職しても全然生活には困らないし、いろんな可能性はある、今でしたら企業にいても、行政にいてもそうですよ。転職ということは考えられたかもしれないけれど、私の当時の気持ちでは、この仕事を辞めたらもうほかにどこも行くところがなかったんです。民間企業はもちろん採ってくれないし、他省庁も採らないし…。だから辞めるという選択肢がなかった。だから頑張ったんです。20代、30代というのは不幸せだった、というのは、大体同期で横並びで上がっていくんですけど、やっぱり私は常に昇進が一番遅かったし、それから仕事の中身も、つまらなかった。世の中から脚光を浴びている仕事、あるいは労働省の中で優先順位の高い仕事、国会からも注文をいっぱいもらっているような仕事、そういうところにはほとんど就いたことがなかったんですよ。

いつも、私から見るとつまらなそうな、誰でもできるような、どっちでもいいような仕事でした。公務員というのは一種採用から三種採用まで採用区分がありますが、当時は上級職、中級職、初級職と言っていたんですけど、私は上級職で入っているのに、中級職とか初級職の仕事ではないかと思われるような仕事だったりしてね、とにかくつまらなかったんです。異動するたびに「えっ、またこれ？」という感じだったんですよ。

25 おもしろくないと思っても、続けられるってすごいですよね。それで辞める人もあるでしょうから。

続いたのは、先ほど言ったように私の職業観、人生観が「私の人生は仕事」というのが揺らがなかったことと、それからここを辞めたら他がないというのでね。だからつまらなかったけれども、異動する都度、自分をなぐさめて励ましてやっていたよ。私から見たらこんなにつまらなそうな仕事でも、この組織にあるというのはやっぱり誰かの役に立つ、必要な仕事なんだろうというふうに思って、異動先では、誰もこれまでこのポストで出したことのない、最高の成果を出そうというふうに思っては、どんなつまらなさそうな仕事でも一生懸命にやっていましたね。

26 画期的な男女雇用機会均等法の制定作業に関わられたのですね。

その時、それはおもしろかったです。本当におもしろかった時、先ほど言ったように「一皮むけた」経験というのが3回、1回目は20代末から30歳くらいの時、もう結婚はしていましたが、まだ子どもが産まれる直前くらいの時で、その時にもすごくおもしろい仕事を1回経験しましたが、あとはもうね…。均等法に関わったのは、2回目の一皮むける経験でした。

27 そういう時代を経られて、お子さんをお母様やベビーシッターに預けられて夜8時も9時まで頑張って仕事をしてこられたということですね。

そうです。

28 医者でもそこまでして子どもを預けてとなると、常勤職をはずれる人が少なからずあると思うのですが。

その人には、私はやっぱり、なぜ働いているんですか？ 何のために働きたいのですか？なぜ医者になったのですか？と聞きたいですね。

29 医学部の中でも医者の仕事を続けていくというそういう話をしていくことが必要ではないかと…。ジェンダー教育のようなことは、女子大などはやっているようですが、私のところは全くそういうことはなしできたので…。

女性のせいではないですよ。今言ったように、働き方の常識が女性に合わないようになっているから。でも周りの常識って一朝一夕には変わらないから、変わらない間はつらいけれども頑張ってもらう以外にないんです。

女性たちが頑張れば変えやすいんです。例えば、女性たちがリーダーになったら変えられるじゃないですか。だから私は、できる限りのことを資生堂でやったし、今はほかの会社でもそういうポジションをいただいているのでね、できる限りのことを次の世代の女性のためにと考えてやっています。

30 やはり頑張ってリーダーをもっと増やす必要がありますね。リーダーが増えないと…。

そうです。自分のためだけではなくて次の世代、後輩たちのために。

31 本当に優秀な人はたくさんいるのですが、数として増えないことが残念というか、何というか…、難しいところがありますね。

最後にメッセージをいただけますか。

皆さんに、今日もとお話したかったのは幾つかあったのですが。

1つは今申し上げましたように、私も本当に最初からばら色のキャリアでは決してなかったということです。ですけれども40代の半ば課長になった。課長には、一種というか、上級職で入ったら、早い遅

いはあるのですが、みんな課長にはなるんですよ。私も遅かったけれど課長にはなって、其のころから何かが変わってきたのですね。

というのは、もちろん自分の努力もあったとは思いますが、やっぱり時代が変わってきているということがあります。例えば、私が今こんなに資生堂で役員をやらせてもらったり、今、ほかの会社で社外役員をやっているのは“女性だから”だと思います。もし私が男性だったら、もちろん資生堂には求職活動しなかったかもしれないけれども、どこかに求職活動をして「私を使ってください、できたら私は役員になりたい」とか言っても採用されなかったかもしれない。

今は女性のほうが有利ですよ。会社のほうが女性の役員を作りたい、女性の部長を作りたいと思っているから。というのは、やっぱり女性の力を使いたいというふうにだんだん世の中が変わってきている。そういう意味では時代の風向きが変わってきているなというふうに思いますね。だから、今はすごく不本意なこととか辛いことがあるかもしれませんが、時代は皆さんにとっていいほうに必ず変わっているのですね、あきらめないでねというのがまず申し上げたかったことですね。

2つ目は、先ほども少し出てきましたが、皆さんご自身のためにも頑張ってもらいたいけれども、皆さんはやっぱり、この業界では女性のフロンティアなので、やっぱり後輩のためにも頑張ってもらいたいということがあります。これまで、いろんな先輩たちが少しずつ切り拓いてくれた道があったから、あの先輩たちよりは私はずいぶん楽だったと思うし、私よりもあとの人は少しは楽になっていると思います。ですから、一番は皆さん方が本当に納得のいく働き方をして、しっかり評価を得て頑張ってもらって、そのことを後輩たちに見せていただくというのが一番お願いしたいことです。加えて、余裕があれば、やっぱり次の世代に「経験」とか「思い」を語っていただくみたいな…、こういうのは世代送りだと思います。私は上の世代にずいぶん助けってもらったなというのがあるので、それで次の世代にできることをやりたいという、そういう気持ちでいます。

今日は本当に貴重なお話をいただき誠に有り難うございました。