

## 「ワーク・ライフ・バランスとキャリアデザイン」

岩田喜美枝 （株）資生堂取締役執行役員

### 【第1回】なぜいま「ワーク・ライフ・バランス」か

—————岩田さんは、厚生労働省の雇用均等・児童家庭局長から民間の資生堂に転身され、昨年から取締役を務められています。

岩田 今年からは、二つの事業分野を任されました。収益に責任を持つというのは初めての体験なので、緊張の連続ですが、やりがいを持って働いています。

—————これまで、厚生労働省時代には行政のお立場からワーク・ライフ・バランスに関する施策を推進され、資生堂でも民間企業の実務家を集めて「ワーク・ライフ・バランス塾」を主宰されるなど、ワーク・ライフ・バランスの啓発にも熱心に取り組んでこられました。

岩田 ワーク・ライフ・バランス塾は、現在 35 社の参加を得て活動していますが、啓発を目的としたものではありません。世の中を変えるやり方はいろいろあると思いますが、ワーク・ライフ・バランス塾は、啓発とか情報発信とかではなくて、まずは自分たちが変わろうという考え方でやっています。幸いにも業界をリードする企業にも多く参加いただいていますので、この 35 社が本当にその気になって変わることによって、産業界全体にも変わっていくという雰囲気ができるのではないかと考えているのです。

—————啓発ではなく実践の場なのですね。前後しますが、どうしていま、ワーク・ライフ・バランスが重要なのでしょうか。

岩田 個人の幸せと、会社の成長の両方を解く解は、これしかないと思うからです。企業はお客様に新しい価値を提供していかなければ生き残ることはできませんよね。しかし、資生堂なら資生堂の、その価値観の中だけで議論をしていたのでは、新しい価値を創造することは難しいですね。会社の中に新しい情報や価値観、人的ネットワークを導入しなければいけませんが、それは社員しかありえないでしょう。中途採用もいいやり方だと思いますが、人数的には圧倒的に多い「今いる社員」にどう変わってもらうかと考えると、会社以外生活をしっかりしてもらって、そこから無意識のうちに得られる情報や価値観を、

やはり無意識のうちに会社の中に持ち込んでもらうことで、会社が変わっていきける力を持てるのではないか。会社の成長の源泉は、実は社員の会社の外の生活にある、だからワーク・ライフ・バランスが重要なのです。

―――なるほど。社内の経験は社員に共通のものですが、社外の経験は社員一人ひとり違ってきますから、情報量もはるかに大きいということですね。ワーク・ライフ・バランスというと、育児や家事と仕事の両立がイメージされることが多いですが、それに限ったことではないのですね。

岩田 そうです。子育てに限らず、家族との生活や、友人とのつきあい、あるいは趣味や地域社会とのかかわり、生涯学習、いろいろなものを含んだ幅広い概念だと思っています。

―――ワーク・ライフ・バランスには社員のニーズと企業のメリットがある、ということだと思いますが、世間では少子化対策、次世代育成支援というような、政策的ニーズから議論されることも多いようです。

岩田 少子化についてはさまざまな考え方があるでしょうが、生きたいのに生めない人がいる、そこを何とかしなければならない、というのは異存のないところでしょう。ではなにが障害になっているか。4つあると思います。まず、男女の出会いがない。

―――かつては親や親戚、会社の上司がみんな心配したのですが、それがなくなってきた。

岩田 結婚しない人が独身主義者かというところでもないのです。いい人がいれば結婚したいとは思っている。ところが、そのために何かしているかというところ、何もしていない人が多い。ただ時が過ぎているだけなのです。ふたつめに、お金がない。特に若い人たちです。

―――フリーターでは家庭が持てない。

岩田 そうです。いわゆる正社員でない働き方の人は経済的に難しい。正社員でも、第3子をつくるかどうかの判断の分かれ目は経済面だという調査結果もあります。経済的理由があるということから目をそらしてはいけません。それから、三つめは時間がない。

―――仕事に時間をとられすぎる・・・。

岩田 そこに戻りますね。そして四つめが、育児が楽しくない。これはどちら

かというと専業主婦の問題です。夫は夜寝るためにしか帰ってこない、地域社会との結びつきもない、それで育児はきちんとできて当たり前。だれもほめてくれない。本当に楽しくないというのがあって、それが世の中に情報として発信されている。そういった4つの問題がある中で、ワーク・ライフ・バランスとの関係では時間がない、という問題です。

-----働く女性が増えてきて。

岩田 これまでのような働き方だと、育児と仕事の両立はなかなかできません。それに、女性だけではなく。男性も、最近の比較的若い男性、たとえば子どもが小学校に上がる前くらいのお父さんたちには、育児と仕事を両立させたいという人が多いのです。家族のために時間を割くためなら、多少は収入が減ってもいい、ある程度評価やキャリアを犠牲にしてもいいという人のほうが、家族より仕事を中心に考えたいという人よりずっと多くなっています。それが実現できない。男性にとっても時間がない。ですから、少子化対策、次世代育成支援という政策的な意味でも、ワーク・ライフ・バランスはとても重要です。

## 【第2回】企業が取り組むワーク・ライフ・バランス

-----そこで、35社を集めてワーク・ライフ・バランス塾をやっておられるわけですが、企業はどのようなことに取り組む必要があるのでしょうか。

岩田 個別企業がなにをやるべきか、は他人にはわかりませんから、具体策は各社で考えていただくしかありませんが、この塾をはじめたとき、ちょうど次世代法の行動計画をつくる時期にあたっていましたので、まずは本当に会社を変えられるような計画をつくらうじゃないか、ということを共通の目的として取り組みました。

-----次世代育成支援法にもとづく一般事業主行動計画ですね。

岩田 はい。そこで3つお話をさせていただいたのです。ひとつは、その計画になにを盛り込むか、各社それぞれでしょうが、まずは国の認定は受けよう、ということ的前提としました。認定の条件のなかに、かなり高いハードルがふたつあります。ひとつが、全社員の働き方の見直しに関する取り組みをひとつ以上盛り込まなければならない点です。老若男女すべての人の働き方の見直し、たとえばある部門で長時間残業が恒常的にあるとしたら、そこをどう変えたらいいか、生活と会社の事情を調整できるような、弾力的な働き方をどう実現していくかなど、働き方全体の改革、これがとても高いハードルです。

-----もうひとつは見当がつきます。男性の育児休業でしょう。

岩田 そのとおりです。この二つがとにかく大変だけれど、ここからは逃げないようにならねば。これが一つめです。二つめは、内容ではなく策定の手続きのことです。手続き自体が社内の意識変革のプロセスなのです。人事部が勝手に作成するのではなく、まず社内のニーズがどこにあるのか調査をする。あるいは労組と議論をする。社員を巻き込んだ作り方をすることが大事です。もちろん、トップの参画も重要です。資生堂でも最終的に社長が議長となる経営会議で決定しましたし、取締役会にかけた企業もありました。

-----全社的な議論をして、意識付けをしていく。

岩田 三つめは、ちょっと次元は違いますが、法は301人以上の企業に対して策定を義務とし、300人以下は努力義務としているわけですが、300人で区切ることが法の意図ではないわけですから、35社には多数の関係会社があり、そのなかには300人以下の会社もあるでしょうが、そういう会社も含めて計画を作してほしい。資生堂は国内の関連会社にはすべて計画を策定してもらいました。

-----経済界でも、ワーク・ライフ・バランスについての関心は高まっており、その必要性や経営に対する有用性への理解も進んでいますが、いっぽうで具体的にはなかなか進んでいないという実態もあります。どうして進まないのでしょうか。

岩田 気付いていないのでしょう。私も業を煮やしまして、気付かないところはもう放っておけばいいのだ、と開き直って考えるようになりました。そういう企業、産業は衰退するのです。早く気付いて、早く手を打った会社が競争優位に立てるのだから、親切に言ってあげるのはもうやめようかと（笑）。これは冗談ですが、市場、マーケットが答を出すはずですが、たくさんいいことがあるのに、気付かないというのは本当に残念ですね。たとえば、ワーク・ライフ・バランスの企業経営への影響を何で測るかは難しい問題ですが、資生堂は女性が活躍できる会社であると思われているので、女子学生の就職希望ランキングで、企業の実力に較べたら破格の高い評価をいただいているのです。実際、いい人材が採れています。

-----これからは、女性が働きやすい会社は男性にとっても働きやすい会社になっていくでしょうし。

岩田 そうなんです。そういういい人材が採れるということは、企業にとってはこれから本当にいいことだと思うのです。

-----経済界は、次世代法ができるときに大反対をしたわけですが、それも実は同じ考え方でした。次世代育成支援をやらないとか、やりたくないということではなく、メリットがある、利益に結びつくことであれば企業は言われなくてもやるのだから、行政は介入しないでくれ、自由にやらせてくれ、というスタンスだったのです。しかし、行政は次世代育成支援法を策定して、すべての企業を啓発、指導しようとしています。

岩田 私は気付かないところは消えていけばいいのだと思います。企業は本気で競争しているわけですから。職場環境も人事管理も競争でしょう。気付かなければ置いて行かれる。

-----それが構造改革、高度化につながる。

岩田 啓発もしてもいいとは思いますが。好事例、成功事例を紹介する、それも定性的ではなくて、できるだけ定量的に。それが納得につながると思います。

### 【第3回】ワーク・ライフ・バランスと職業キャリア

-----経済界でも、ワーク・ライフ・バランスをやったら業績が良くなった、ということを示すことが最大の促進策だ、という話が出ています。

岩田 私は厚生労働省の局長時代に二つ検証したいと思いました。一つは女性の管理職への登用などの機会均等と企業のパフォーマンスが関連しているか。もう一つが、育児との両立の環境整備とパフォーマンスの関係です。後者はまだはっきりしませんが、前者は21世紀職業財団の調査で、効果がありそうだという結果が出ています。

-----それについては、女性を登用したから業績がいいのではなくて、業績がいいから女性登用に取り組む余力があるのだという言い方をする人もいます。

岩田 これは大事なポイントです。企業内託児施設とか、コストがかかることもあるでしょうが、多くの施策は実はコストはかかりません。業績好調でなくてもほとんどの施策はできます。育児休業や育児時間などは、有給にしないでいいわけですし、するべきでもないと思いますが、無給ならコストはかかりません。うまくやりくりして、代替要員を派遣・契約社員・パートなどですませればかえって安くつくかもしれません。働き方の改革にしても、時間外労働を減らすのはむしろコストダウンでしょう。必要のないことに高い割増賃金を払っているのを見直せばいいのです。女性の活躍だって同じことで、能力がないの

に登用すればコストがかかりますが、能力に応じた活用をすればコストにはならないのです。

-----たしかに、思い込みのようなものはあるのかもしれませんが、ただ、まだ不十分ながらも企業では理解は進んでいますし、制度導入もはかられています。むしろこれからの問題は、制度はあるのに使われないというところではないかと思うのですが。

岩田 そうですね。実際、多くの企業はたいへん立派な制度をお持ちです。問題は、せっかく制度があるのに利用されていないという運用面です。大きな理由は二つあると思います。一つは、代替要員の手配がきちんとできていない。実際には多くの場合コストアップにもならず代替要員で埋めることができるのではないかと思うのですが、たいていはそれを埋めないのです。そうすると回りの人にしわ寄せが行って、上司も同僚もいい顔をしない。実際には、代替要員を入れる方法はたくさんあります。これはマネジメントの責任としてしっかりやっていたらかなければいけない。もう一つのネックは、復職したあとの自分が描きにくい。

-----それはキャリアデザインの問題にも通じますが、不確実性が大きいですね。保育所に入れるかどうかとかいった問題もあります。

岩田 そういう社会全体の問題もありますが、会社の中でも、どこの部署に戻るのかとか、休んだことでその後のキャリアや評価がどうなるのか、不安な気持ちがあると思います。復職したあとでもキャリアが上がる機会が保障されていなければなりません。資生堂では女性が育児休業、育児時間をとるのはすでに当然になっているのですが、育児と仕事が両立できればそれでいいというものではなくて、キャリアアップしていなければダメだと私は社内ですべて言っています。育児期というのは育児休業が終われば終わりではなくて、すごく長いわけですよ。その間ずっとキャリアが止まっていたのではどうしようもない。育児期に仕事を継続する、ということはどうにかできるようになったから、次はいかにキャリアアップするか。

-----キャリアアップできる、という見通しがあったほうが、継続するという選択もしやすいでしょうね。

岩田 そうですね。

-----代替要員ですが、仕事が標準化されていたり、補助的な仕事であれば入れやすいでしょうが、仕事が高度になっていくとなかなか外部の人では代替しにくい。

岩田 仕事の再配分ですよ。育児休業が当たり前になると、定員管理の中にそれを織り込んで人員配置をする必要がありますし、また、それを前提に、仕事の割り振りを横に広げていくことが大切です。ある人しかできない仕事をつくらない、一人の人がいろいろな仕事ができるようにしておく、といったことが重要です。

-----組織の生産性向上にもつながりますね。病欠や、社内プロジェクトに人を出すといったことに対応するために、多能工化はほとんどの企業が取り組んでいます。

岩田 残された人にもいいことなんです。新しい仕事にチャレンジするチャンスですから。ただ、病欠と違って数が多くなりますから、定員面でその分を配置しておくことも必要です。

-----働いている人数が変わらなければコストアップにはならないということですね。

岩田 そうです。病気とか、他の理由だと許されるのに、子どものためとか家族のためとかいうと妙に目くじら立てるような雰囲気があるんじゃないでしょうか。

-----よくはわかりませんが、キャリアという観点からいうと、病気で長く休んだ人はキャリアアップも遅くなり、その人が休んでいる間そこをカバーして苦労した人はその分キャリアアップが早くなるといった暗黙の了解のようなものがあって、それが病欠が受け入れられる素地になっているのかもしれないと思います。育児休業だと、そういう了解がまだあまりできていないのかな、という感じはします。

岩田 評価の問題はありますね。私が厚生労働省にいたころ、子どもが生まれたら父親も必ず一週間休もう、ということを提唱して、実際にそのようにしたことがあります。親が死んだときにはどんなに忙しくても一週間くらいは休むでしょうし、まわりも当たり前だと思っていますよね。

-----新婚旅行とか。

岩田 新婚旅行とかね。子どもが生まれるのだから、今は一生に1回か2回ですよ。これは意識の問題ですね。みんなが休むようになれば、評価の問題もはるかに気にならなくなりますよ。

—————実際には、男性が子どもが生まれたときに何日か休んだりすると、回りの年配者が「おれは長女が生まれたときはロンドンに出張していた」とか言うんですね。

岩田 それを自慢げに言うのよね（笑）。そういう意識を変えないと。資生堂では最近制度を変えて、育児休業のうち2週間を有給にしたのです。もちろん男性だけとは書けませんけれど、この制度のメッセージは「男性のみなさん、子どもが生まれたら最低2週間は休んでください」ということなのですね。1週間でいいのですが、とにかく子どものために休むことです。仮に、その後は思うように子どものために時間がとれないにしても、育児にかかわろうという気持ちが違ってくるし、夫と妻の関係にとってもすごくいいんですよ。

#### 【第4回】ワーク・ライフ・バランスと人事管理・政策課題

—————男性の育児休業の取得がなかなか進みません。こども未来財団の調査でしたか、7%の人が希望しているのに、実際には0.4%しか取れていない。これについて実務家の間では、この7%の中には、実際に自分が取ることはないと思っているから、気楽に口先だけ「取りたい」と言っている人が相当いるのではないかと、という見方があります。聞かれて「取りたい」というのと、実際に取るのとは全く違うのではないかと。

岩田 私は男性の意識は相当変わっていると思います。ただ、障害はありますから、それを乗り越えるほどには意識が強くないだけではないかと思います。女性だって、育児休業を楽に取れるわけではなく、いろいろ悩みながら育児休業を選択している。男性には休まないという選択肢があるから、取らないのでしょう。

—————女性の中には育児休業しか選択肢がない人もいるでしょうね。

岩田 私が男性の育児休業を進めようとしているのは、男性にとっての障害を突き詰めれば、これは男女共通の問題だからなのです。それを改善できれば、女性ももっと休みやすくなり、復職しやすくなる。問題の9割は男女共通だと思っています。男性特有の問題は、育児は妻に任せておけばいいじゃないか、という社会の意識、職場の上司や同僚、あるいは本人の意識の問題だけかもしれません。

—————信念として男性が育児をするのが許せない、という人はどうしようもありませんが、そういう人は少なくなっていると思います。むしろ大きいのは評価の問題で、休んで仕事をしなかったことや、休んだ人をカバーしてがん

ばったことが評価などで反映されれば、それでも男性が休むのは許せないという人はほとんどいないのではないかと思います。

岩田 休む人も、月単位で休めばその間はノーワークだという意味で評価に影響するというのは、それは当然のことと考えなければいけないと思います。最近では能力や成果で処遇を決める人事制度が普及して、昇格基準にしても過去をひきずるような制度ではなくなってきていますから、休んでも挽回できるわけですから、休みやすくなっていると思います。一時的には評価が下がるかもしれないけれど、それで納得できるかですね。

-----さきほどご紹介いただきましたが、家族のために時間を使えるならある程度は評価を犠牲にしてもいいという男性が増えているわけですから、あとは男性が思い切って育児休業をとる、決断の問題になっているのでしょうか。

岩田 もう一つ大事なものは、会社もそれを望んでいるのだというメッセージを明確に出すことだと思います。資生堂では、行動計画の策定に合わせて、ビデオを作りました。育児時間を取っている男性社員に登場してもらって、最初は上司と軋轢があつてたいへんだった、ということも率直に語ってもらってますし、子どもを迎えに行って、子どもが走ってきて抱きつく場面も撮っています。ビデオの最後は社長が登場して、これが私の考え方だ、自分が先頭に立ってやるのだ、ということを行っています。社員にメッセージが届いていないと、自分のキャリアにとってマイナスになるのではないか、という不安が払拭できないのではないのでしょうか。

-----まったくマイナスにならないかということそうではないでしょうが、しかしキャリアアップはしていける。

岩田 それから、資生堂に来て、時間ではない、ということを実感しました。CSR部という小さな部で、育児時間をとっている人が3人いました。資生堂では時間などは考慮せずに、トータルの成果だけで評価するのですが、育児時間を取りながら、しかも最高の成果を出す人がいて、その人には最高の評価をつけました。もちろん、その人が特別に優れていたからで、平均すればやはり長く働く人のほうが成果も多く、評価も高いのでしょうか。

-----そういう、ずば抜けて優秀な人というのは、誰がみてもわかりますし、育児時間を取りながら最高の評価を得てもみんな納得しますね。そうでない人だと、評価する側は無関係に評価しているつもりなのに、評価される側は、自分は育児休業や育児時間をとったから低い評価を受けたと思うといった意識のギャップがどうしても出てくるでしょう。それが課題だと思います。

岩田 人事部はよくわかっているけど、日々のマネジメントをする現場の管理職が不慣れ、ということがあるのではないのでしょうか。部下が「育児休業をとりたい」と言ってきたときに、「おめでとう」と言えないようではマネジメントをしているとは言えない。資生堂でも、まだまだ「おめでとう」と言えずに、困った顔をしてしまう管理職がいます。部下が育児休業をとるときに、仕事の割り振りや代替要員をどうするかというのは、まさに管理職の仕事ですよ。

—————キャリアデザインという意味では、育児休業を取得して仕事を継続するという人は増えていますが、「休まずに働き続ける」という働き方が難しいという問題意識もあります。高度な仕事、難しい仕事をしている人ほど、なるべく休む期間は短くしたいでしょうから、そういう人にとっては育児休業の充実以外の支援が必要なのではないか。

岩田 育児休業が普及して、ゼロ歳児保育が地域からなくなってしまう、ということがあると、たしかに困りますね。公的な役割はもちろん重要です。今でも、ゼロ歳児保育は不足しているわけですから、自治体がそういう部分はきちんとやらなければいけませんし、やろうとしているのではないのでしょうか。資生堂が企業内託児所をつくったのも、地元の自治体の保育サービスが受けられるかどうかとは関係なく、いつでも復職したいときに復職できるようにとの趣旨です。ゼロ歳、1歳中心で、年度末には定員一杯利用されています。

—————公的保育が充実してくれば、子どもを預けて夫婦とも働けるという選択肢も出てくると思うのですが、日本はまだそこまで行っていませんね。

岩田 そうですね。

—————もう一つ、ワーク・ライフ・バランスとキャリアデザインという面では、通勤時間が重要な問題だと思います。通勤時間が長いと、ワーク・ライフ・バランスの選択肢も狭くならざるを得ないと思うのですが。

岩田 それもありますね。通勤時間は大事な要素だと思います。これは、一企業としてできることには限りがありますから、都市開発の問題であったり、住宅政策の問題であったり、政策的な取り組みが必要だと思います。中には思い切って、一時的に引っ越す人もいます。資生堂でも、企業内託児所を利用するために会社の近くに引っ越してきた人がいます。

—————子どもを保育所に入れるために、待機児童の多い自治体から引っ越すという話も聞きますね。

岩田 住民が自治体を選ぶということですね。保育所だけではなく、子どもの

医療の負担の問題とかもあります。お年寄りのための福祉施設もそうですね。

## 【第5回】ワーク・ライフ・バランスとキャリアデザイン

————日本キャリアデザイン学会では、キャリアデザインを狭義の職業キャリア、職業的な成功といったことだけではなく、ワークだけでなくライフまで含めた人生全体のデザインとして考えようとしています。キャリアデザインをワーク・ライフ・バランスの観点から豊かにしていくためには、むしろ職業キャリア、職業的成功を重視しすぎる風潮を改める必要があるのではないのでしょうか。

岩田 生活が充実している人にこそ、会社でも活躍してほしい、というのが基本です。そういう人がいい仕事ができるだろうと思うのです。仕事一筋の人でも、それで成功する人もいればそれほどでもない人もいるのと同じように、ワーク・ライフ・バランスをとった人でも、仕事で成功する人もそうでもない人もいる、ということになるのだと思います。仕事をとるか生活をとるか、という二者択一にはしてはいけません。

————私たちの考えていることもまさに同じことです。仕事人間も必要だけれど、仕事人間だけの組織ではうまくいかないということには、企業経営者も人事担当者も気づいています。

岩田 現代はありがたいことに豊かになって、生き方の選択の幅が広がってきました。昔は選択の余地がありませんでした。選択肢が増えたのはいいのですが、自分がどういう選択をするか、選択する力をつける教育が、家庭でも学校でもあまりされていないのではないのでしょうか。特に女性の場合は選択肢が増えている。職業だけではない生涯設計、キャリアデザインを、自分にとってなにが大事か、という観点から現実的に考える力をつけることを支援していかなければなりません。親が教えられることもあるでしょうし、学校の授業、進路指導、企業にもできることはあります。

————キャリア教育というのは流行語のようになっていますが、やはり職業キャリアが中心です。何に向いているか、何をやりたいか、それにはどんな勉強が必要かとか、もっと現実的にどうすれば就職試験に通るかとか。おっしゃられたような生涯設計としてのキャリア教育はまだこれからではないのでしょうか。

岩田 そういう指導のできるカウンセラーも不足しているのではないのでしょうか。企業にもできることはあると思います。かつては、生活の場と

仕事の間が近くて、農林水産業や自営の商工業だと、子どもの生活の中から大人が働く姿が見えていました。そういう時代なら、なにも教えなくても子どもは自然と生活と仕事の間を学びます。現在は職住が離れてしまい、仕事は工場や事務所の中に入って見えなくなってしまいました。そうした中で、企業は子どもたちに仕事の間を見せてあげることが大事なのではないか。ワーク・ライフ・バランス塾のメンバー企業の中にも、職場を家族に見学してもらう機会を設けることを次世代育成行動計画に盛り込んだ企業はたくさんありました。それから、実際に体験してもらう。中学2年生全員に1週間の就労体験をしてもらおうという政策が関係省庁にあるそうですが、とてもいいことだと思います。

----- 「キャリア・スタート・ウィーク」ですね。

岩田 受け入れる企業には負担になるわけですが、社内でも、資生堂のファンを増やす、いずれお客様になっていただけるという効果もあるし、社会貢献にもなるから、ぜひ協力しましょうと言っています。地方にも工場もあるし支社もありますから。

-----なるほど、資生堂のお店はキャリア・スタート・ウィークにぴったりかもしれませんね。興味を持つ子どもも多そうです。

岩田 そういうことで、人生設計をする力をつけてあげなければ。かつてのように、いろいろと考えなくても高校の先生の進路指導に従って就職したり進学したり、進学すれば大学によってだいたい就職先も決まっていた、就職すれば企業がキャリアを考えてくれる、そんな時代ではなくなりましたから。これからは自分で人生全体をデザインして、そのひとこまが会社だ、という時代です。現実性は下がったかもしれませんが、それ以上に選択肢が増えて、自分の人生を自由に選べる。それがキャリアデザインではないかと思います。多くの人がキャリアデザインの力をつけて、選択肢の多い豊かな人生を送ることができれば素晴らしいと思います。

(聞き手・文責：編集委員 荻野勝彦)

岩田 喜美枝 (いわた きみえ)

(株)資生堂取締役執行役員。元厚生労働省雇用均等・児童家庭局長。32年にわたり労働行政に携わる。退官後、(株)資生堂に転身。映画「ベアテの贈りもの」制作にボランティアとして尽力。