

キャリアの変遷

— 昭和・平成・令和の時代背景とともに —

My Career Transition

園 田 雅 江*

Masae SONODA

1. はじめに

厚生労働省が行った調査¹⁾によると、企業の課長級以上の管理職に占める女性の割合は2022年度12.7%で、現在の方法で調査を始めて以来、最も高くなったものの、前年比0.4ポイントの上昇にとどまった。「女性版骨太の方針²⁾」において、「プライム市場」に上場する企業の役員について2025年をめどに女性一人以上を選ぶよう努め、2030年までには女性の比率を30%以上にするを旨とするとしている。一時期の女性活躍推進の追い風が少し風いできている印象はあるが、私が社会人としてスタートした1980年代の状況を思うと長足の進歩といえる。

キャリアデザイン論を担当し、学生達にはキャリアは外部環境の変化に影響を受けることを話してきた。まさに、自分自身が、時には振り回され、時には背中を押されて、ジグザグと歩んできた実感があるからである。

*愛媛大学 社会共創学部 准教授

Faculty of Collaborative Regional Innovation, Ehime University, Associate Professor

1) 2022年度「雇用均等基本調査」企業調査と事業所調査に分かれており、企業調査では常用労働者10人の企業6,000社を対象とし、3,096社から有効回答を得た。事業所調査では常用労働者5人以上の6,300事業所を対象とし、3,339事業所から有効回答を得た。

2) 女性版骨太の方針2023(女性活躍・男女共同参画の重点方針2023)内閣府男女共同参画局

定年退職を迎えるにあたり、自分のキャリアと時代背景を照らした記録を残すことを考えたが、あくまでも「Case: Sonoda」であるため、時代とキャリアの関係性を論じるものではない。

2. 社会人としてのスタートと雇用機会均等法施行

私は、1981年4月に日本の金融機関で社会人としてスタートした。1985年の男女雇用機会均等法施行前に就職したということだ。当時の就職活動では、男子学生にはリクルート社から電話帳何冊分もの企業紹介冊子が郵送され、女子学生には何の情報も届かない。そもそも、4年制大学を卒業した女性への門戸はとても狭く、オープンにされていない実態があった。公務員と教職以外の正規雇用のルートは限られており、現役で大学に入学していること、自宅から通勤できること、等の条件が女性にのみ課されている企業も多かった。思い返すと理不尽な条件だと感じるが、当時は暗黙の了解があったのか、私の周りでもそのことで男女差別だと声を上げる人は少なかったように思う。特に金融機関への志望度が高かった訳でもないが女子学生を比較的多く採用していたことや業界への親近感から決めた金融機関への就職、しかしながら都市銀行は自宅からの通勤を必須としていた

ため地方出身の私は要件を満たすことができないため就職課から紹介された証券会社に入社を決めた。

入社後の仕事も、性別による分担がはっきりとしていた。男女雇用機会均等法後に総合職と一般職という名称が使われるようになり、当時の女性事務職は一般職に該当すると考えられているが、少し異なるように思う。始業前の掃除（机を拭いたり応接を整えたり）やお茶当番（来客対応ではなく部署の社員に10時と15時にお茶を配る）は、女性社員のみが担当していた。私の入社後の最初の課題は、社員個々のマイカップと座席表を照らして覚えること、という笑い話のような現実の日々だった。さらに驚くべきことに、私の配属された部門には既婚の女性社員は一人も在籍していなかった。就業規則にどのような記載があったのか、今となっては知る由もないが、結婚が決まると寿退職することが通例となっていた。「自己都合退職と結婚退職では退職金が違うのよ」とまことしやかに囁かれたことも記憶に鮮明である。

私も2年勤務した後に寿退職し一度労働市場から退出した。当時は、多くの女性のキャリアが新卒後数年に限られていたこともあり、特に憂いなく退職した記憶がある。母親も専業主婦だったこともあり抵抗感もなく主婦業を選択したが、私には向いていなかったようで、個としての自分が失せてしまう感覚に耐えられず、1年もたたないうちに再就職活動を開始した。しかしながら、当時の私の認識は甘く無知だったことを思い知らされることになる。20代半ばの既婚女性に開かれた門戸は皆無に近く、履歴書を送っても面接さえしてもらえない状態が続いた。能力が落ちた訳でもなく自分としては何も変わっていないつもりなのに、挑戦する機会すら与えて貰えない、そのような現実にただただ驚いていたが、結婚したばかりの20代女性は出産等のライフイベントですぐに辞めるだろうと思われていたことや会社貢献への期待値が低かったことなどの理由で閉ざされていたので

はないかと今更ながら思い至る。性別役割分担が色濃く残る職場においては、そのような企業の対応を一概に責めることはできないと、いまは冷静に振り返ることができるが、当時は大きく傷ついていた。そのような時に面接する機会を得られたのは米国系の企業、いわゆる外資系企業だった。外資系企業では、当人のプライベートな背景を理由に選抜の可否を決めることは認められない、ということを入社後に知った。消去法で巡り合った企業ではあったが、外資系企業に採用されたことが、その後の自身のキャリアには多大な影響を与えることになった。

採用されたとはいえ、キャリアのない私は、セクレタリーからスタートすることになる。外資系企業でのセクレタリーは、スタッフ職とは異なるキャリアパスで、エグゼクティブ・セクレタリーでも Jr. スタッフより地位は低い。いわゆる、複線型キャリアパスが用意されており、職務分掌や報酬にも明確な区別があった。地位は低いが、会議の議事録を録る仕事等に従事し、組織の重要な意思決定の現場を観察できたことは、とても勉強になった。自分だったらどうするか? など妄想しつつ勝手にロープレをしながら仕事をしていたので、権限のない仕事も苦痛ではなかったのだろう。外資系企業での経験で、もう一つの大きな利点は、社内のIT化が日本企業より相当早かったことかなと思う。パソコン通信の時代から電子メールを仕事で使い、その後のインターネット黎明期からその変革とともに仕事をしてきたことは、後のキャリアにおいて大いに役立つことになる。

3. バブル崩壊と独立開業

生まれた時から不況と言われる時代だった学生達には伝え方が難しかったバブル景気の時代に外資系企業でセクレタリーとして働いた後、社内公募にエントリーして管理部門のアドミニストレータ職に替わるのができた。スタッフとしてのキャリアは米国に本社のある小さなコ

ンピューター・メーカーからスタートした。倍々で売上が好調で社内はとても活気があり、仕事は楽しかったが、ある日突然、世界中の全社員向けの FAX が届き、米国本社が大手企業に M&A されたことを知らされる。両社とも日本法人が存在したので、日本法人も米国本社会併の1年後に統合された。2つの異なる文化をもつ組織を1つにすることだけでも大変なことだが、このケースでは相手の日本法人が100%外資企業ではなく、日本のメーカーとの合弁会社であったため、3つの組織の一体化のような困難があった。制度も賃金も契約形態も全てが異なるなかで、不利益変更にならないように統合し、社員に説明し納得してもらうことに1年以上費やしたと記憶している。この時の経験から、組織風土や社員のモチベーションについて深く考えるようになり、賃金や評価の制度設計において労働基準法を初めとする法律も勉強した。

その後、米国の化学メーカーに転職したが、その会社は日本法人として登記していたにも関わらず英文の就業規則しか存在せず旅費規程はマイルとドルで記載されていた。日本法人である以上、労働基準法に準じて運用しなくてはならないので、就業規則をインターナル・コントロールとして厳密に定められていた社内ルールと労働基準法を照らして制定するプロジェクトが最初の仕事だったが、社内のメンバーだけでは足りず、社外の専門家として弁護士や社会保険労務士の方々と一緒に仕事をした。この時に初めて社会保険労務士という資格と仕事を知り興味を抱いた。

スタッフ職の仕事にも慣れてきた1995年に、自身のキャリア観や理想の組織運営の考え方について大きな転換のきっかけとなった阪神・淡路大震災³⁾とオウム真理教による地下鉄サリン事件⁴⁾が起きた。同年に相次いで起きたこの2件は、今日と同じ明日が存在しないことがある、と切実に感じさせられた。また、有事の際の組織の対応の違いを目の当たりにしたこと

で、自分なりの理想の組織運営がぼんやりとはあるが形が見えてきた。

その後、転職した企業でも、管理部門で人材育成や採用の仕事に携わっていたが、当時のクライアントであった、山一証券（日本4大証券の1つ）の廃業と北海道拓殖銀行の破綻が1997年に起き、バブルの崩壊の兆しが芽生えた。HR部門では、両社の優秀な社員が労働市場に一気に出てくることを想定してヘッドハンティングが重要な仕事となり、チームを組成して対応した。両社で働く多くの社員が突然の会社都合による退職となったが、業界内で奪い合いになるような人材と路頭に迷いハローワークなどに通う人材に分かれている状況に接し、働く人の市場価値と社内価値について考えさせられた。2件の大企業の市場からの撤退に接したことで、組織に依存する働き方に疑問を抱き始め自分の市場価値について模索するようになる。

4. ベンチャー・ブームと起業

組織のなかでキャリア形成していくことに不安や疑問を感じ始めた私は、独立できる資格取得を考え、自分の歩んできたキャリアを踏まえ以前に仕事を通じて知った社会保険労務士資格を取得し独立開業した。人的資源をコストではなく重要な経営資源と考え育成することが、企業にとっても働く人にとっても益すると思え、

-
- 3) 平成7年1月17日5時46分、淡路島北部の北緯34度36分、東経135度02分、深さ16kmを震源とするマグニチュード7.3(※)の地震が発生した。(中略)この災害による人的被害は、死者6,434名、行方不明者3名、負傷者43,792名という戦後最悪の極めて深刻な被害をもたらした(消防庁調べ、平成17年12月22日現在。)(内閣府「防災白書」)
- 4) 1995(平成7)年3月20日、東京都で起きた無差別大量殺人事件。霞が関(かすみがせき)を通る営団地下鉄(現、東京地下鉄)日比谷(ひびや)線、丸ノ内線、千代田線の3路線計5本の車内で、午前8時ごろ、猛毒のサリンが散布され、乗客と駅員ら12人が死亡、14人が重度の中毒症となり、約3,800人が負傷した(実際の被害者は約5,500人ともいわれる)。(日本大百科全書)

制度等の整っていない中小企業向けの人事コンサルティング業と社員教育の研修コンテンツの開発及び実施を事業として始めた。

株式会社の資本金について、2003年に最低資本金等の規制に関する特例が施行され、資本金1円でも株式会社を設立できるようになり、当時は3年以内に卒業（資本金を1,000万円以上に増資すること）が課せられていたため、私たちも資本金800万円で設立し翌年に卒業した。その後、2006年に新たな会社法により1円起業は恒久化された。会社設立を政府が後押ししていた印象があるが、実際には資本金1円では設立翌日からの運営もままならないが、インパクトはあったように思う。私たちの会社も起業の経緯について、メディアの取材が多かった。

経済産業省では、2001年に大学発ベンチャー1000社プラン⁵⁾が出されるなど、ベンチャー企業設立ブームの様相で、株式上場を目指す起業家も多かったように思う。私たちは、ビジネスモデル的にもIPOを視野に入れた起業ではなかったが、設立早々に経済産業省の起業家教育促進事業で採択されるなどベンチャー企業への追い風があったように思う。私が代表だったことで、「女性社長」というワードで取り上げられることも多かった。男性社長とは言わないのになあと疑問に思いつつも、社歴も信用もない企業経営者としては、ありがたく取材対応していた。その後、企業の社員研修等をするなかで、大学教育と社会が求める人材のスキルやマインドに乖離があることを感じ、大学におけるキャリア教育コンテンツを作り始めたが、当時はまだ学校教育におけるキャリア教育は認知されておらず、経済産業省や大学のキャリアセンターとの仕事が増えていった。私たちは「考え

る時間と体験する場の提供」を掲げて事業を展開していたが、文部科学省がキャリア教育やアントレプレナーシップ教育に注力し始めるまでには少し時間が必要だった。

5. 就職氷河期における事業

2008年のリーマンショックをきっかけに、金融不安から一気に不況になっていった。企業の社員教育は明日の売上を生む投資ではないため、景気が悪くなると最初に予算を削られる。一方で、厳しい時にも人材への投資を続ける企業も確かに存在した。自社のクライアントでも早々に契約破棄を申し出られた企業と、このような時こそ人財だと言われていた企業に二分していったことを鮮明に覚えているが、苦しい時にも人材への投資を止めなかった企業はその後確実に成長している。とはいえ、私たちも売上が激減する中で苦しみながら、大学生の就職支援やキャリア教育の事業にシフトしていった。不況の影響は大学生の就職にも如実に表れ、中には新卒採用を見送る企業もあり、大学生への支援は欠かせないものとなっていった。一方で、年越し派遣村⁶⁾の報道等から保護者がわが子の就職について深く関わってくるようになっていく。親が子供を心配することは当然のことでそれ自体は否定しないが、当時は過激な保護者も増え大学生が翻弄される本末転倒な現象も起き始めていた。保護者の不安の源泉は、状況がよくわからないことにあるのでは？と考えた私は、保護者向けに就活の書籍を書き、講演等を積極的に受託していった。大学の保護者会での講演が多かったが、全国から引き合いがあり参加者が学生向けの就活セミナーより多い盛況さ（両親で参加することが多いためか？）で、熱

5) 平成13(2001)年に発表された『大学発ベンチャー1000社計画』では、大学等の研究成果を事業化する「大学発ベンチャー」を平成16年度末までに1,000社設立することを目標に掲げた。(経済産業省、内閣府)

6) 派遣契約の打ち切りや解雇などで年末年始に暮らす場所がなくなった人びとを支援する「年越し派遣村」が31日、都内の日比谷公園に開設された。運営には約20の非営利組織が協力している。(2008/12/31 AFP <https://www.afpbb.com/articles/-/2553605>)

気に圧倒されそうになったことは記憶に新しい。同時に企業に向けて、新卒採用の人数を調整することは致し方ないとしても停止すると組織の構造が歪みその後の組織運営に支障をきたすことを話す機会も増えていった。失われた10年と言われていたのが20年になり停滞した状況は続くが、企業の人事施策も落ち着きを取り戻し、私たちの仕事も社員研修や人事コンサルティング、採用支援と就職支援、キャリア教育と事業領域を広げながら落ち着いてきた。一方で、起業した時に既に40代の半ばだった私は、10年頑張ろうと思ってスタートした、その10年目がいつの間にか過ぎようとしていた。自分の年齢や家族の事情等を鑑みて、事業をどうするか？を考え始めるタイミングがやってきた。少人数とはいえ、社員を雇用しており契約している講師も抱えていたため、悩んだ末にビジネス・パートナーに営業譲渡し事業と雇用の継続を確保したうえで、自分は故郷の松山に帰って一人でできる仕事を考えようと決めた。

6. 愛媛大学社会共創学部創設と大学の教員というキャリア

家族の役職定年の機会が戻るタイミングだと決めて動き始めた頃、愛媛大学に社会共創学部が創設される計画があり人事労務管理論の教員を公募していることを知る。大学の専任の経験はなくアカデミック・スキルにも乏しいうえに要件を満たしていないので無理だと思ったが、学部の目指すところや教育理念に賛同し自身が実施してきた経験を活かすことができるのではないかと思い至り、幸運にも採用され、私の大学教員としてのキャリアが故郷松山の愛媛大学でスタートした。学部のスタートと同時に着任したが、国立大学という大きな組織の仕組みや手順が今までいた企業社会とは異なり、戸惑うことも多くご迷惑もおかけしたと思う。しかしながら、新しい学部に志を持って入学してくる学生たちに自分の今までの経験を少しでも伝え

られるワクワクが上回り、充実した8年間を過ごせたと思う。プロジェクト型の演習は学生にとってはもちろん、教員の自分自身にとっても新たな気づきをもたらしてくれるものであった。また、過去に仕事で関わった人達が東京から授業協力という形で関わってくれたことも心強かった。

7. おわりに

自分のキャリアを改めて振り返ってみると、偶然の機会と周りの人に恵まれ、ジグザグながらもキャリアを積み重ねることができたことを実感する。好奇心が強く何にでも首を突っ込む癖があるため、一つのことを深く極めることは叶わなかったが、いろいろな経験が積み重なり、その時に出会った人とのご縁が後に実を結び、面白い体験をたくさんできたと思う。学生にキャリアデザイン論の講義を担当してきたが、自分が彼ら彼女らの年齢の頃、キャリアについて考えていたかという否であり、「キャリア・アンカーはいずれ定まる」を実感している。自分がやりたいことが見えてきたときがスタートの時で、それまでは目の前のことに真摯に向き合っていくしかないと考えている。ただ、幸運と偶然を味方にして開けた自分のキャリアを振り返るとき、選択肢があることを知らないままで終わらなくて良かったと心から思う。無知で不勉強な私は知らないことばかりであったため、スタートが遅れた気もしているので、選択肢があることを知ったうえで選ぶ人生を学生には伝えなかった。結果より自身が選んだということが重要だと思うからだ。そういうことが少しでもこの8年間で伝えられたらどうか？ 自信はないが、私なりの精一杯で伝えてきたので、声が届いていて欲しいと願うばかりである。

携帯電話やタブレットはもちろんパソコンなどもない時代から働き、インターネットの利便性に驚愕しながら仕事をしてきた。これから

は、ますます変化のスピードはあがり、働く環境も激変するかもしれない。人は時と場所を選んで生まれてくることは叶わないので、外部環境の変化に順応しながら、自分を見失うことなく歩いていくことが大切だと、改めて感じている。一人で完結する仕事は殆どないので、自分なりのヒューマン・ネットワークをもつことも大事だ。私自身は、過去を振り返り、あの時こうしていれば、と思うことばかりではあるが、やり直すことは許されないので、後悔や反省はこれからの人生に何らかの形で活かしていくしかないと改めて考えながら、退職の日を迎えることになる。