

各界で、ユニークでエネルギッシュな人材が豊富と評判の一橋の女性たち、その活躍分野は多岐にわたっています。

彼女たちはいかにキャリアを構築し、どのような人生ビジョンを抱いているのか？

第19回は、女性の第一号卒業生の石原一子さんです。

聞き手は、商学研究科准教授の山下裕子です。

口紅とヘルメット

夫は同志。支えがあったからこそ、戦えた

山下 石原さんは女性として初めて一橋大学の前身である東京商科大学に入学されました。高島屋を定年で辞められたあとも、ずうっとお仕事を続けていらっしゃる。その一方で、国立市の景観問題に対しても中心的な存在として活動してこられました。全く見事な人生ですが、市民運動に携わられるようになったキッカケは何だったのですか。

石原 長いあいだ会社人間だったので、朝早く街をでて、夜遅く帰ってくる毎日をずっとつづけていたのです。会社を辞めてふと周りを見回したら、知らない間に街の景色がすっかり変わっていました。高い志を持ってこつこつと地道に市民が創りあげてきた街なのに、その環境を諷い文句に外からの資本が入ってきて環境を破壊してしまう。憤りを感じましたね。

山下 定年後には、ボランティアや市民活動を、と考える企業人がこれからますます増えるでしょうし、そうあって欲しい。大企業でのマネジメントの御経験あってこそ、異なる分野でも運動を組織することができたのだらうと思います。市民運動と企業経営との違いは何でしたか。

石原 市民運動に携わって発見したことが2つあります。1つは、自分もやはり大きな組織のなかで組織の論理によって動いていたということ。もともと引っ込んでいるタイプではないけど、組織のなかで自分の能力を評価してほしいという思いが、私の原動力でもあったわけです。でも、市民運動は、いい意味でも悪い意味でも企業運営の理論は即通用しません。そして、第2に、組織を離れて一市民になると、まったく無力に等しい。しかし、企業のなかで積み重ねてきたノウハウを活かしながら、「これはおかしい」と感じたことは声に出していかないと世の中は変わっていかない。市民の目はたしかなものです。

山下 御著書の『景観にかける』のなかで、ダイエーのM&Aをめぐる戦いに際してのジャーナリストでいらした御主人の言葉が印象的でした。「喧嘩するなら腰を入れて徹底的にやれ！」「同じ志のも



石原一子 (いしはら・いちこ)

1924年中国・大連生まれ。1945年東京女子大学卒業、1949年東京商科大学（現：一橋大学）に女性第一号として入学。卒業後は、大手百貨店高島屋に就職し、同社初の女性常務取締役役に就任する。退職後は、東邦生命保険相互会社取締役、住友ゴム株式会社顧問などに就任。1999年からは、国立市の景観を守る市民運動の代表を務める。著書に、『女は人材』、『売場のヒット商品学～ある女性マネジャーの記録』、訳書に『男のように考え レディのようにふるまい 犬のように働け』（デレク・A・ニュートン著）。

のが3人いれば必ず成功する。」

石原 そして「自分のことを考えたらダメだよ」とも、言われました。子育てのときもそうでしたが、夫は私にとって同志でしたね。

天下の金を集めてやろう

山下 そもそも東京商科大学に進まれたのは、東京女子大学を卒業されてからですね。

石原 戦争が終わったとき私は20歳で、目の前で価値観がひっくりかえるという経験をしました。私の世代からは女もやればできる時代になった、男と同じスタートラインに立つことができると、世の中がバラ色に見えました。戦後の親の物質的な苦勞を目の当たりにしていましたから、金持ちになって、親に報いたいと思った。天下の金を集めてやろうと思ったんです（笑）。東京商科大学は実学の大学ですから、そこで理屈ではなく実際に役立つことが身に付く勉強をしたい。男の大学へ入って、しっかりキャッチアップしていかないと新しい時代に生きていけない、というような思いでしたね。

山下 卒業後は高島屋に入社され、2人のお子さんを育てながらキャリアを積み、女性初の常務取締役になられました。入社されたとき、



ロールモデルはいらしたんですか。

石原 高島屋は早くから大卒の女性を採用していましたし、私が入社した1952年当時、課長に3人、係長に10人、女性がいました。だから、課長ぐらいまではいけると入りましたね。もともと百貨店のお客様は8割以上が女性ですし、販売員の9割は女性でした。将来女性であることがマイナスにならないだろうというのも、高島屋を選んだ動機の一つでした。とはいっても、当時はマネジメントの一員としては女性をアテにしていた企業はなかったし、長く勤めるのは女として失格ねという時代でした。でも私の気持ちの中では、小売業は女性の生活の経験がプラスになるはずだ、という思いはずっとありましたね。

山下 いまはロールモデルになり得る人が多くなっていますが、それでも諦めやすい傾向が見られますね。その一方で、自力でMBAを取得するなどキャリアアップをめざす女性たちもいます。それでも、マネジメントに丸ごと関われるケースはまだまだ少ないですね。

石原 外資系に優秀な女性が多いというのも、そういう世代が育っているからだし、ちゃんと評価してもらっているからだと思います。

女性の能力を活用できているかどうかは、やはりトップの意識次第。ハッキリ言って日本企業は、まだまだ女性の使い方がヘタですよ。私は当時、日本でロールモデルになる人がいないのは当たり前だと思っていましたが、アメリカの流通業には女性の役



員はたくさんいましたね。部長になった頃に、彼女たちに会う機会がありましたが、豪腕ではあるけど家庭の問題などもフツと話せる。自然体でしなやかな感性の人が多かったと記憶しています。

山下 広くアメリカの女性たちが働き始めたのは、国の健康保険制度が崩壊して生活のために稼がざるを得なかったからと言われていきます。70年代のイギリスでもそうですね。国がやってくれないなら働き始めたわけです。

石原 働くことへのモチベーションは、他力本願の発想では続きません。大事なのは、自分が働くことで少しでも何かのお役に立っていると信じてことです。

山下 キャリアを伸ばせない要因を環境のせいだけにしてはいけないということですね。

石原 キャリアを貫くことは、そう容易なことではありません。時間をかけ、粘り強く自分の目標をかかげて、一步一步進むことですね。待っているは何も変わりません。一橋大学を出れば就職には苦勞しないでしょうし、ある程度のところまではいけるでしょう。でも、そこに甘んじては、そこまで。10年後の自分をイメージしながら進んでほしいし、学びつづけていかないといけない。やはり、一生勉強だと思いますね。

山下 毎朝1時間半、英会話の勉強を始めたのが55歳のとき、さらに62歳でハー

バードビジネススクールの役員向け研修プログラム (advanced management program) に参加されています。正直、脱帽です。

石原 いくつになっても、やればできるということですよ (笑)。

台所の視点と豪腕で、時代をつくる

山下 今回、石原さんの著書を改めて全て読ませていただいたのですが、次から次へと新しい企画を実行に移されていることに感銘を受けました。印象に残っているエピソードはたくさんありますが、なかでも開発されたばかりで知名度のないパイロセラム (耐熱ガラス鍋) を即断で船一艘分丸ごと買い取って1年間の独占販売を決めてしまわれたのは、すごいと思いました。

石原 たまたまいろんなことに遭遇しましたが、運命づけられていると言われればそうかなと思う (笑)。パイロセラムは、女性の感覚で買いたと思いましたね。そもそも台所用品の買いつけを男性がやるのが間違いなんです。女性は毎日、台所で料理をしているわけだから、何が必要で何が便利ってすぐわかるもの。

山下 女性の食卓へのこまかな視線と豪腕をミックスしてしまったところが、石原さんですね (笑)。でも、人は組織のなかでは、仲間外れにされたくないという恐れをベーシックな部分で抱くものだと思います。周囲のジェラシーもあるでしょうし。

石原 日本はある意味、ジェラシーと足のひっぱりあいの社会ですから、そういうものだと思うつきあえばいいですよ。上意下達の組織ではイエスマンが重用され、うまくいっているように見えても、実はただ組織の上に乗っかって仕事を流しているだけで、自分の手でしっかりと仕事をしていないことは多々あることなんです。特に上に立つ人は、仕事を右から左へ流すだけではダメ。自分の手で握り、確認しながら仕事をしてほしいですね。

山下 石原さんのそうした強い責

山下裕子
(やました・ゆうこ)
商学研究科准教授



対談を終えて

「真実の瞬間」というものがある。兼松講堂の改修の委員としてロマネスク・アーチを潰してしまう計画案に思い悩んで、思い切って石原さんにお電話したときのことだ。「現場に案内してくださいませんか？」と即現場に臨まれたヘルメットのお

姿が忘れられない。阿部謹也先生の追悼の会の際、大粒の真珠に、真っ赤な口紅をさしていらした姿も鮮明に記憶に残っている。「年がいくとね、喪服は淋しくなりすぎるのよ。」とはにかみながらおっしゃった。僭越の至りではあるけれど、素直でまっすぐ、とても可愛い方である。「真実の瞬間」は氷山の一角で、その下には、毎日、誰に見

られることもなしにつづける地道な努力の本山がある。戦前は男女共学の大学が存在しなかったことなど忘れてしまいがちな私たちだけれど、女性が働く社会という山は先輩たちの努力の賜物である。「男のように考え レディのようにふるまい 犬のように働け」そして、石原さんのように生きろ！ 男性もね。(山下裕子)

ん感はどこから生まれてきたのだと思われますか。

石原 主任・係長・課長と組織のなかで1つずつステップアップしてきたことでしょうか。組織のなかで本当にできる人は、寛容ですし、やさしいんです。中途半端の人が一番始末が悪い。私が部下をもつようになって心がけたのは、自分より優れた人を使うということですね。自分より優れた人が力を発揮し、能力を伸ばせるようにしていけば、



自然といい仕事ができるようになるんです。仕事に生きるからには、人と同じことをしていたのでは、やはり進歩は望めない。無理を承知でいいものを、より値打ちのある商品をつくりだしてマーケットで評価を受けたい。それが他店との差別化につながり、自分の店の優位につながる。私はそう考えて、仕事をしてきました。

山下 組織は人の集団ですから、当然、いろんな人がいます。そういう人たちをひっぱっていくリーダーは、どうあるべきだと思いますか。

石原 1つはつねに現場を見るということでしょうね。事故は必ず現場から起こるものですから、現場を見ないトップなんてトップ失格です。イギリスの将校たちは、兵士の一步前に出て戦いますが、日本はそうじゃないでしょう。リーダーも同じで、イギリスのリーダーは一步前へ出て仕事をしている。日本もここはイギリスを見習ってほしいと思いますね。

山下 最後に、次の世代を担う人びとにメッセージをお願いします。

石原 今の時代は女性に対する制約も少なくなり、また寿命が伸びた分、生涯で何度も新しい生き方に挑戦できる時代になりつつあります。女性は異なった環境に柔軟に適応していく素質に優れていますから、

その気になれば選択肢は無限に広がるのではないのでしょうか。一度しかない人生ですから、やりたいことをあきらめず、精一杯生き切ってほしいと思います。

兼松講堂の改修工事の際、石原さんの働きで、側廊の美しいロマネスク・アーチは残ることになった。計画では、空調効率をあげるために、アーチ部分に機械設備を置くことになっていた。