

未来眼やまがた 第11回

多様な働き方ができる社会に

2005年にアメリカの経済紙「ウォールストリート・ジャーナル」で「注目すべき女性50人」の1人に選ばれ、そして今年、最年少で経済同友会副代表幹事に就任された、メリルリンチ日本証券株式会社代表取締役社長 小林いずみさん。小林社長に、女性が企業で活躍する条件、リーダーとしてのマネジメントのあり方などについて伺った。

■ 女性で得をしたことが多かった

町田 小林社長には、アドバイザーボードのメンバーとして、荘内銀行が大変お世話になっています。今日は女性が活躍する企業となるためには、また女性が能力を発揮できる社会となるためにどのようなことが大事なのかについて伺いできればと思っています。

日本は欧米に比べてまだ男社会ですか

ら、女性がビジネス界で活躍することや、社長への就任にあたって、ご苦労が多かったかと思いますが、どのようなことが大変でしたでしょうか。

小林 実は、女性だから苦労したというより、むしろ女性で得をしたことの方が多かったように思います。私がメリルリンチに入社した1985年は、ちょうどバブルがスタートした頃で、業務も急速に拡大した時期でした。一方、メリルリンチなど外資系の企業には、まだ人材が集まりにくい時代でしたから、とにかく全員で何でもやらなければならない状況でした。

ですから男性とか女性とかを考えることなく、とにかく目の前で自分が出来る事があれば、どんどん取り組んでいく。それがうまくいけば評価され、次の仕事のチャンスが与えられる、というサイクルが出来ており、私は多くの経験を積むことが出来ました。そのような中で、男性と同じことをやれば、どちらかという女性の方が良く出来たと見られ勝ちですから、得をしたことが多かったと思います。

しかし、女性であることで唯一、戸惑ったといえば、42歳で社長に就任した時でした。お会いする経営者の方々は60歳以上の方がほとんどで、その方々とどのような話題で、どんな話し方をすればよいのか、さらに自分自身はどのような存在であればいいのかが分からず非常に戸惑いました。

もしその時に、「ロールモデル」のような、参考になる女性経営者がいれば、自分自身のあり方やイメージを作ることができたと思います。しかし、特に金融業界には女性の経営者の方はいませんでしたから、自分がどのようにあるべきか模索しましたが、結局「自分は、自分以上でも以下でもない。ありのままがいいのだ」と、思うことにしました。

■ 自分の仕事の位置を知る

町田 小林社長は、入社してから約16年という短い期間で社長へ就任されましたね。そのなかで、メリルリンチ本社のあるアメリカで仕事をされたことが、貴重な経験であったと伺っています。アメリカではどのような仕事をされたのですか。

小林 入社して7年目、当時日本でデリバティブの管



●町田 睿 (まちだ・さとる)

1938年秋田県生まれ。東京大学法学部卒業後、株式会社富士銀行入行。同行取締役総合企画部長、常務取締役を経て、94年株式会社荘内銀行取締役副頭取就任、95年より現職。

理に携わっていましたが、アメリカの本社へ行った時も同じような仕事をしました。このアメリカでの経験が非常に役に立ちました。1つは頼りになる社内のネットワークを作ることが出来たこと。もう1つは、アメリカに行って日本のメリルリンチの良さをあらためて実感できたことでした。アメリカの本社は非常に大きく、1人ひとりの仕事は全体の小さな一部分で、自分のやっている仕事以外のことはわかりません。それに比べて日本のメリルリンチは一通りの業務機能を持ち、組織も本社をコンパクトにまとめた組織でした。会社の全体像を見るのにはちょうどいいサイズであることが、日本を出て巨大な本社で仕事をすることで発見できました。

町田 確かに、どこに何が入っているのか、という組織の引き出しを理解しておくことは、仕事をしていくうえで大事なことですね。

小林 いま自分のやっている仕事が、企業全体のどの部分かを分かって仕事をするのと、分からないで仕事をするのでは、全く結果が違ってきます。全体像が分かれば、自分の仕事に期待されていることは何か、どのような結果を出すべきかが分かってきます。しかし、それが分からなければ「言われたことだけをやればいい」となって、もしそのポイントが外れていれば、それは意味のない仕事になってしまうと思います。

■ 男性上司にはわからない女性の壁

町田 上司の力量によって、女性が力を発揮できるかどうか、その差は大きいのではないかと感じています。小林社長の素晴らしい才能を引き出した上司とはどのような方でしたか。

小林 振り返ってみると、非常に良い上司に恵まれ、育てられ、鍛えられたと思っています。私の上司はいつも、「何が出来て、何が出来ないのか」という視点で能力を引き出し、活かしてくれたと思います。

町田 女性社員の能力を引き出すためには、男性と比べて女性の上司が向いているのではないかと思います。その点についてはどのようにお考えですか。

小林 私の上司は、ほとんどが男性でした。基本的に男性でも女性でもあまり変わらないと思います。しかし、女性には30代前半頃に乗り越えなければいけない、特有の壁があることは、男性の上司にはなかなか理解できないだろうと思います。

この世代の女性を部下に持つ男性のマネジメントの方にはご経験があるかと思いますが、30代前半で優秀な女性の部下がいたとします。そこで上司は、もっといろいろなことに取り組んでほしい、もっといろいろなことが出来るだろうとチャンスを与える訳ですが、実際



●小林 いずみ（こばやし・いずみ）

1981年成蹊大学文学部卒業後、大手化学系企業に入社。85年メリルリンチ・フューチャーズ・ジャパン入社、98年メリルリンチ証券業務部長、2000年11月、メリルリンチ証券業務統括本部長、01年3月メリルリンチ日本証券法人顧客グループ業務統括本部長を経て、01年12月にメリルリンチ日本証券代表取締役社長に就任。07年より経済同友会副代表幹事。

には躊躇してなかなか乗ってこない女性社員がいるのではないのでしょうか。

そんな女性の部下を男性の上司は「なんでもっと踏み込まないのだろう」と、理解することが難しいと思います。それは、その世代の女性には乗り越えなくてはならない壁があって、そこで先に進めないでいるのだと思います。

町田 男性にはなかなか理解することが難しいですね。具体的にその壁とはどのようなもののでしょうか。なぜ、その世代の女性がそのような悩んでしまうのでしょうか。

小林 男性は生まれた時から、学校を卒業したら働いて、家族を食べさせることが当たり前と育つのに対して、女性はそのまま仕事をしていく、または結婚して配偶者の収入で食べて、家庭のことをしっかりやっていくという選択肢があります。女性は働きはじめて数年経つと、まわりの友達が結婚や出産をし、また家族から「そろそろ結婚しなさい」といわれるなかで、仕事をしていく人生と、そうではない人生のどちらかを選ばなくてはならないと迷う時期があります。

それは単純に、仕事か結婚かどちらかを選択することでも、両立することを選択することでもなく、それ以前に、「一人で生きていく」というリスクを抱えて仕事を続ける覚悟をするのか、それとも自分のやりたいことを多少あきらめても、一人で生きていくリスクをとらないで生きていくのかという選択なのです。しかし、仕事を続けていこうと思っても、自分がどこまで仕事ができるのかわからないし、不安がある。もし、失敗してしまったら、これまで築いてきたものが



小林社長が1年間勤務した、アメリカNYのメリルリンチ本社

全て崩れてしまうという恐れを感じます。おまけに年はどんどんとっていき、まわりからは「適齢期」とか、「子どもは」というプレッシャーのなかで、どのようにしたら良いのかさらに迷ってしまうのです。

町田 小林社長ご自身は、どのようにその壁を乗り越えられたのですか。

小林 私はちょうどその時期にアメリカに転勤になりました。初めての場所で、しかも日本人との交流がほとんど無い場所に一人で生活してみて、「あっ、私、やっていけるじゃない」と、気づきました。壁の乗り越え方は人それぞれですから、人によっては結婚することによって安心感を得て、仕事も家庭も両方出来る人もいます。

何かきっかけになって「あっ、出来るじゃない」と自分で気がつくと、大きく前進し、壁を超えられるのだと思います。しかし、いつまでも失敗を恐れて「出来ないかもしれない。失敗するかもしれない」と、踏み込めないまましていると、その壁はなかなか越えられません。

町田 なるほど、その世代の女性の皆さんは、自分がどこまで仕事ができるのかという自分自身に対する不安と、周りからのプレッシャーで迷い、躊躇しているのですね。その年代の女性を部下に持つ上司は、彼女たちにどのようなサポートができるのでしょうか。

小林 何か新しい事にチャレンジして、もしそれがうまく行かなくても、「あなたは全然ダメです」とか、「ここまで出来た事も全部ダメです」ということはありえませんか。ですから、上司から「うまく出来なかったら、そこから何かを学べばプラスになる」というメッセージや、何か新しいチャレンジをさせたい場合には「大丈夫。自分のところがセーフガードになるから」というメッセージがあると、壁を超えられない女性にとっては大きな励みになると思います。

町田 まさにそうです。それは男女を問わず人事の基

本だと思えます。万能な人はいませんから、「この部下は、こういう良い所があるよ」ということを積み重ねていくことが大事ですし、そのことを人事制度に盛り込むことが必要でしょうね。荘内銀行ではメンタリングシステムを導入しようとしています。その場合、直属の上司だけでなく、幅広い相談相手が必要なのだと思います。今日のお話を伺って、特に30歳前後の女性にはそのようなメンターの存在が必要かもしれませんね。

小林 必要だと思いますよ。上司が女性である必要はありませんが、そういう人が自分の経験からアドバイスをしてくれると、そこで悩んでいる女性の能力を大きく伸ばすことができると思います。

■ 継続してキャリアを積み重ねること

町田 女性にとっては、結婚・育児で一旦リタイアし、子育てに目途がついたら職場復帰して活躍できる職場だけでなく、結婚・育児をしながらも継続して仕事に取り組む職場の両方が必要です。

しかし、子育てしながら継続して仕事に取り組む場合は、勤務時間や仕事量は少なくなってしまう。しかし、そうであっても、仕事の場としてつながりを持つことは大事ですね。

小林 いくら受け皿があるといっても、いったん仕事を辞めてしまうと、2～3年のブランクであっても大きく変化しています。仕事の内容は変わっている、パソコンの使い方も変わってしまっているなかで、新しくやり直すことは、非常に労力が必要です。

それならば、今まで100の力で働いていたのを60にし、給料も6割、働く時間も6割にしましょう。その代わりに、今までと同じ仕事ではなくても、出来る範囲の中で仕事を継続していくこと、つまりキャリアをつなげていくことが大事です。

常に全力疾走しなくてはならないと思うと、いつかどこかで区切りをつけなければなりません。そうではなくて、仕事の時間軸は自分で作っていくことが大事です。例えば、ある期間はスローダウンして、6～7割で働く期間を設けて、準備が出来たらまた100に戻ればいいわけです。

■ 多様な働き方ができること

小林 このように仕事の時間軸を自分で作り、継続してキャリアを積み重ねていくことは、女性だけではなく男性にとっても必要です。働き方を本人の意思で選べるのが重要です。

そのためには、部下が多様な働き方を選択できるように、直属の上司にある程度の権限を与えること、そ

して人事部がそれに対して客観的にアドバイスしていくようにすると、いずれ制度として定着していくのではないかと思います。私たちの会社ではそれを制度としては設けていませんが、上司の判断として、ケースバイケースで認めています。しかも、大都会よりも地方の方がそのような生活がしやすいと思います。

町田 そうだと思います。山形は非常に女性が勤勉な県民性で、しかも多くの女性が結婚後も子育てをしながら働いているという、全国でも共働き率の高い県です。また、3世帯同居率は全国ナンバーワンで、おじいちゃん、おばあちゃんが孫の面倒を見てくれるといった恵まれた土地柄です。

小林 東京で働く女性にとっては、うらやましい環境です。これからの日本は少子高齢化が進み、女性だけでなくみんなが働くことが期待されます。いろいろな人がいろんな形で働くためには、多様な働き方ができることが必要だと思います。

■ ヨットから学んだリーダーのあり方

町田 小林社長が社長に就任されてから7年になりますね。社内では「トラブルシューター（問題解決者）」と言われているようですが、それは環境の変化を的確に把握し、迅速に対応できる柔軟性という、経営者としてすぐれた能力をお持ちだからこそだと思います。

小林 学生時代にヨットをやっていたことで鍛えられたと思います。海の上では次に何が起きるか、どんなことが起きるか分からないというのが常にあります。ですから、突然嵐になったら、即座に判断して、何が一番重要か、優先順位を切り替えるという習慣が知らないうちに出来ていました。

また問題解決については、問題が起こるのは2つ以上の違う意見がぶつかっているためです。その場合は、それぞれの意見から一番納得させられる答えは何かを見つけ出すことがポイントです。メリルランチで様々



な国の人と一緒に働く経験を通じて、様々なモノの見方があることを知りました。そこで自分の思いだけに執着しないで、いろんな見方から最適なものを選んだ方が良いということを学習した結果でしょう。

また、ヨットを通じてストレスへの耐性も強くなったと思います。学生の時には3ヶ月間、南太平洋を旅行しました。その間どこへも逃げる所がないですから、それは大変なストレスでした。ですから、大概のストレスは1人になることで解消できます。そこで切り替えてあまりくよくよしません。

■ みんなが前向きで元気な日本へ

町田 最後に、小林社長のこれからの夢を教えてくださいませんか。

小林 日本の皆さんが、元気で前向きに生きていける国になったらいいなと思っています。そこで、私に出来ることはわずかですが、まずは社内が楽しくて、能力が発揮できる職場にするというのが一番の願いです。

今は何となく社会全体で、無いものや出来ない事にばかり目が向いて、「ダメだ、ダメだ、あれもこれも問題だ」と言われがちです。しかし、そうではなく未来指向で日本の素晴らしさが見えるような社会、また若い人たちが希望を持てる社会をアピールすることが大事だと思います。

そのためには日本の良さを見直すことが大事でしょう。日本人は当たり前になりすぎて気がついていませんが、技術や文化など、日本には素晴らしい価値がたくさんあります。それをもう一度、国や地方ごとにきちんと掘り起こして見ることでしょう。そしてその価値を、人に幸福感を与えるものとしてうまく加工して紹介していくことによって、日本の魅力を再認識できるのではないのでしょうか。

町田 そのとおりですね。山形県も多くの素晴らしい自然や歴史・文化がありますが、山形県の人々がその価値にあまり気がついていないのかもしれない。

小林 庄内銀行のアドバイザーボードのメンバーを務めさせていただいてから、庄内の食べ物や文化を知って「ああ、いいなあ」と思うものがたくさんあります。地元の皆さんは、あまり気が付いていないかもしれません。また、気が付いていても、うまく発信できていないことがたくさんあると思います。そのために、一度外に出て、山形を見直すことで、新しく発見できる事があると思います。いろんな角度から見ることは、大変プラスになると思います。

町田 本日はお忙しいところ、ありがとうございました。