

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2回は、株式会社大和総研 執行役員 コンサルティング本部長を務める、引頭麻実さんです。

聞き手は、商学研究科准教授の山下裕子です。

女性役員誕生

もう男だ女だという時代ではない

山下 男女雇用機会均等法が1985年に制定され来年で25年、四半世紀が経とうとしています。引頭さんは私の同期で1985年の卒業だから、雇用機会均等法制定の年の入社ですね。

引頭 四半世紀といわれると、だいぶ年のように思えて抵抗がありますが...(笑)。当時私は、大和証券へ女性総合職の一期生として入社しました。その後、大和証券経済研究所(現:大和総研)に出向になり、いまに至ります。あらためて考えると私のキャリアはまさに雇用機会均等法の歴史とともにあるのですね。

山下 約25年の歴史を経て、傍からは女性の労働環境はだいぶ整ってきたように見えます。女性がいまの地位を勝ち取ってきた

という見方もできますが、大きな歴史的視点からみると先進諸国の中で20世紀型の大企業の様子がおかしくなり、社会保障制度も破綻した時代だった。女性も働かなくては生活ができない、必然の結果という見方もできるように思うのです。

引頭 女性総合職の数もだいぶ増えてきて、一昔前と比べると女性が男性と肩をならべて働くことに、違和感は全く感じられなくなりました。そもそも現代の日本企業の中で、男性あるいは女性にしかできない仕事なんてほとんどないので、ある意味当たり前なことだと思います。確かに雇用機会均等法は、私たち女性にスタートラインにつく権利を与えてくれました。しかし、それ以上でもそれ以下でもない。社会環境の変化や制度やしきみが、成果を残すための条件になっているかといえば決してそうじゃない。制度があるうが無かるうが、男性だろうが女性だろうが、きちんとできる人はできるものです。というより、そのように考えられるようになりました。

山下 いつからそのように考えられるようになったのですか？

引頭 入社15年目ぐらいからでしょうか、働き方がドラマチックに変わってきました。分野や組織が異なる大勢の人と一緒に、プロジェクト型の仕事をするようになってきたのです。このような状況下では、性差なんて全く関係なくて、必要なのは目的を達成するための能力が備わっているかということだけなんです。そうやって人を見てみると性は単なる属性にすぎなくて、ましてやそれが能力を決める尺度になど到底なりえないのです。

引頭麻実(いんどう・まみ)

株式会社大和総研 執行役員 コンサルティング本部長

1985年一橋大学法学部卒業。同年、女性総合職第一期生として大和証券入社。同年大和証券経済研究所(現:大和総研)配属となり、電機セクターアナリスト、ストラテジスト等を経て、2004年大和証券SMB C株式会社へ転籍。投資銀行のアナリスト業務を行う。2005年大和証券SMB C株式会社事業調査部長。2007年株式会社大和総研 コンサルティング本部 副本部長。2009年より現職。大和証券SMB Cおよび大和総研での在籍期間を通じ、IPO(プレIPOを含む)、PO、M&A等幅広い経験を持つほか、事業会社に対する経営戦略提案を数多く実施。公認会計士・監査審査会および企業会計審議会の委員のほか、日本証券アナリスト協会企業会計研究会委員、内閣府、経済産業省、総務省等の各種部会・研究会等の専門委員も務める。統計審議会委員も歴任。





それに、私たちの世代がいつまでも男だ、女だって議論してはいけないと思うのです。

「思い」が良い仕事を創る

山下 それは私も同感です。いまは男女に関係なく誰もが一生懸命働かないと生活していけない時代ですね。

引頭 現場で働く人々の意識は、完全とっていいほど男女平等になってきていると思います。しかし、社会のしくみや制度が追いついているかという、まだまだ不十分です。

いまだに国会議員選挙に女性が出馬するとマドンナと揶揄されるわけですから。大事なことは、こうした事実をしっかり受け止めることです。しっかり受け止めたうえでクレバーに立ちまわることです。私が参加している審議会にも3分の1が女性でなくてはいけないという規定があります。制度や権利という立場から見ると、このような規定はあきらかにおかしい。しかし、裏を返せばその規定があるからこそ男性と競わずに会議に参加できるわけです。こうした機会を前向きにとらえて、チャレンジし続ける。

変わるのを待つくらいだったら、規定の枠内だろうが、いいたいことをいって、やりたいことをやった方がいい。その方が、あきらかに変化につながるのですか



ら。制度やしくみが環境を変えるのではなく、結局は、人の「思い」や「やる気」が新しい動きにつながるんですよ。

山下 制度やしくみは、いつでも後からついてくる。人の「思い」が変える」という表現、とても新鮮に感じましたが、具体的にはどういことですか？

引頭 先にも述べましたが、いまの時代は単一組織内の知恵だけでは生き残っていけないのです。そのために横だの縦だのいろんな壁を取っ払って、総合力で勝負に挑まないとコンペティターには勝てないし、顧客の要望を満たすこともできません。しかし、ここで問題になるのが横軸のリーダーシップの所在です。同一組織内であれば、縦のマネジメント系統ができていますので指示も出しやすいし、業績に対する評価もできます。しかし、横軸で仕事をする場合、そもそも組織自体がバーチャルですから、評価のしくみも制度も存在しないのです。それでも誰かがリーダーシップをとり、みんな必死になって仕事をするわけです。なぜそんなことができるか？ そういう状況になると、もう理屈の世界じゃないのですね。「顧客満足を最大化させたい」とか「会社を発展させたい」という個人の「気持ち」や「思い」が仕事を動かしていくのです。結局、仕事という制約の中で「やりたいこと」を「やりたいように」なりふり構わず頑張っていれば、よかれ悪しかれ結果はついてくるということでしょうか。

リスクテイクの先に成果がある

山下 学生の中にも引頭さんのようなエネルギーある女性もいて、商社第一世代の女性たちは元気がいいといえますね。一方で成績が良かったという理由だけで、一橋に入ってくる学生も少なからずいます。そういう学生に「やりたいことをやりなさい」というメッセージは伝わりにくいと思うのですが。



引頭 目標に向かってモーレツに突き進める素養がある人っていますね。でも、学生時代の私がそうだったかというと、違います。信念なんてなかったし、全くのダメダメ学生でしたよ(笑)。変わったのは社会に出てからです。社会に出ると学生時代には想像もできない、プライドがずたずたになるほど上

司や同僚、お客様に怒られます。でも、鍛えられながらも、何度かパーっと世界が広がっていく経験をしました。とても受け身でなんていられなかったし、いたくなかった。そのうちに、リスクテイクについての価値観が変わっていったのです。目的志向性が高くなったというか、公序良俗に触れない範囲だったら、お客様のためにぎりぎりまで頑張ろうと思うようになった。そんな働き

山下裕子 (やました・ゆうこ)
商学研究科准教授

方をすると、いつもリスクがついてくるのです。でも、どんな仕事だってリスクはつきものです。ただ、そこに積極的に挑んでいこうと思えるか否かで、仕事の質が変わってくるように思います。

訪問頻度と顧客志向は似て非なるもの

山下 引頭さんのお話を伺っていると、変わることを恐れているように思います。そしてそんな姿勢が、いまの引頭さんの地位を築いてきたように思いました。



引頭 私なりに一心不乱にやってきたとは思いますが、周りの理解や助けがあって、今がある。心からそう思っています。

山下 現在私は、商学研究科のGCOEプログラムの日本企業のマーケティング行動というプロジェクトで、企業の市場志向性という観点から調査を行っています。引頭さんのお話を伺う

なかで、ある調査結果のことを思い出しました。重い組織、つまり内向きで内部調整にやたら時間がかかる企業は、市場志向性が見事なほどに低く、業績も悪いという結果が出たのです。ただ私たち学者の仕事は、問題点をあぶり出すことはできますが、具体的に個々の企業がどうすべきかは、まさに、「思い」を含めた、経営者の判断が問われます。

引頭 現在の職場であるコンサルティング本部では、顧客志向の行動分析やそれに伴ったクライアントの社員教育にも携わっているのですが、そこで多くの営業担当者の考えに触れる機会があります。興味深かったのは、多くの人が顧客への訪問頻度＝顧客志向だと思いついでいることです。しかし、顧客志向を

主眼に置いたとき、訪問の回数よりも会って何を話し、どうコミットするかのほうが遥かに重要なのです。ときにはプライベートな部分にまで立ち入ることも必要でしょう。顧客のことなら何でも知っていて、求めていることに先回りして気づけるぐらいの感応度がないと、本当の意味での顧客志向を体現することは難しいのです。このような関係性を顧客と築けると、普段通りの会話の中にいろんなメッセージが含まれていることに気づけるようになってくる。私はこうした変化を「シナプスがつながる」という表現で説明しています。人間の可能性は凄くて、一度このシナプスがつながると、それがどんどん増殖し、お茶を飲むぐらいの感覚で、顧客志向を実践することができるようになるのです。

山下 自分を鍛えることで成果を出し、その経験から人を育てているんですね。それで役員にまで上り詰めた。いつ頃からいまのポジションを意識されましたか？

引頭 残念ながら自分の組織はまだ就任して間もないので、そこまでのことはできていません。これからですね。役職については意識したという感覚は、正直いってほとんどないのです。もっとも5年ぐらい前に部長になったときに、次はどうなるのかな？と思ったことはありますが。私も少し大人になったのでしょうか。役職を目的に仕事をしなくなかったんですね。自分のアナリストという仕事を起点に地道に続けていたら、ラッキーなことに、いまのポジションにつけた。大和証券グループでは、同時期に私を含め4名の女性が役員に昇進しました。

山下 最後にいま一番やりたいことって何ですか？

引頭 結局、仕事って人のためにやるものだと信じているんです。自分のためだけだったら、もっといい加減だったかも。自分がかかわることで人の喜びが生まれ、その喜びを自分も共有できる。そんなことをやり続けられたら、幸せだと思います。



一橋の女性たち

対談を終えて 「しなやかなリアリスト」

「男だだっていう時代は終わったのよね。」

対談にあたって引頭さんと電話で打ち合わせをした際に、ぼんぼんぼーんと話が進み、テーマが決まった。その時間5分。ももとの歯切れのよい口調にさらに鋭さと、落ち着いた深みが加わった話しぶりが、さすがだ。

引頭さんと私が大学を卒業したのは1985年。男女雇用機会均等法が制定された年だ。総合職の説明会で見かけた、一期女子学生たちの初々しい姿が目につく。あの中から遂に、役員が登場したのだ。総合職の取り扱いをめぐる、訪問する女子学生も、企業もあっけなく、初々しかったのが嘘のようである。我

が身を振り返れば、もともとと悪戦苦闘しているうち、25年も過ぎたのかと思う深い溜息がそう……。

が、気を取り直して考えてみると、25年は1世紀の4分の1。社会変動のダイナミズムとは具体的にどのような実相として現象するのかを体験するには十分な長さであるように思う。女性の社会進出という切り口から、20世紀から21世紀へシステムの移行を実体験することができたのは中々得がたい体験だった。個人史のスケールが25年ともなると、男女の役割の分業化が進み変容した近代史の100年スケールの重みを実感できてくる。

引頭さんとお話していて、印象的だったのは、仕事に

おいて男女が関係ない、ということ、女性の雇用環境を整備するための制度が必要だ、というのは別の次元の話だと、きわめてクリアーなリアリストの眼で現実を捉えられていたことだ。プライベートな場、現実の職場環境、社会制度、国際世論等々、現実の男女関係は多様だし、変化のタイムスケールは様々である。その微妙さがマネージできないようで、企業の経営ができるだろうか。

「もし誰かに言ってほしい事があれば、男に頼みなさい。でもやってほしい事があるときは女に頼みなさい。」四半世紀前の、マーガレット・サッチャーの言葉をふと思い出す。「古いわね〜。」なんて、引頭さんに叱られそうだけど、頼りがい、あるのよね。(山下裕子)