

ダイバーシティ対談

西原里江さん（JPモルガンチーフ株式ストラテジスト、エグゼクティブディレクター）

×淡路睦さん（千葉銀行取締役専務執行役員 グループCSO、グループCDTO）

聞き手（司会） 米村千代（千葉大学人文科学研究院教授・ダイバーシティ担当特命理事）

司会：あいうえお順に紹介させていただきます。千葉銀行の取締役専務執行役員、グループCSO、グループCDTOの淡路睦さん、JPモルガンのチーフ株式ストラテジスト、エグゼクティブディレクターでいらっしゃる西原里江さんに、ご自身が歩んでこられたキャリア、そして日本社会のダイバーシティについて考えておられることなどお話を伺います。

人生の転機は？

千葉銀総研への出向と銀行への復帰～淡路さん

淡路さん：私は昔ながらの「1つの会社で長く働き続ける」キャリアを歩んでいますが、途中で14年間、グループ会社のちばぎん総合研究所（以下、ちばぎん総研）に出向しています。銀行の営業店勤務が13年、出向期間が14年、出向から銀行に戻り今度は本部で7年働いていますが、営業店、出向、本部と、それぞれの場所で仕事は大きく異なり、その度にまるで転職したような感覚でした。今の学生さんは1つの会社で長く働くイメージを持つ方は少ないかもしれませんが、私のように同じ会社でも色々な経験を積むことができることは、お伝えしたいなと思います。

私の大きな転機は2回、ちばぎん総研に出向した時と、50歳で銀行に帰ってきた時になるかと思います。入行後、営業店時代に2回の育休を取得しましたが、まだ育児との両立が困難な時代で制度も理解も進んでおらず、思い出したくもないような出来事もありました。それが一転、ちばぎん総研に出向したことで環境が変わり、周りの理解を得ることが出来たことを覚えています。窓口対応のある店舗勤務から仕事内容が変わり、出向後は自分で時間をコントロールできるようになったことが大きかったです。それまでと違い、与えられた仕事をこなすのではなく、自分で主体的に仕事を作っていくかなくてはならないプレッシャーもありましたが、自分のペースで仕事ができる環境は、育児との両立にはプラスだったと感じています。

その後、下の子どもが高校生の頃に、千葉銀行に帰ってきました。ちばぎん総研ではコンサルタントをしていたのですが、そのキャリアを邁進しようと考えていた矢先の帰任で、正直戸惑いもありました。出向していた14年の間に銀行で取り扱う商品が大きく変わったこともあり、過去の経験が活かしきれず、50代で銀行に戻って役に立てるのだろうかとも思いましたが、しばらく仕事をしているうちに、銀行とは全く違う仕事を経験してきたことが、一貫して銀行で働いてきた周囲の人が持たない、私の強みになっていると気づきました。その強みを発

揮することで、今に至っています。一度外に出たことで、会社を客観的に見られるようになったと前向きに捉えています。

日銀からロンドン、ニューヨーク、そしてアナリストへ～西原さん

西原さん：私は東京大学を出て日本銀行に入行して 15 年経ったころ、日銀でロンドン事務所への赴任を公募するという新しい取り組みがありました。公募のことを知った日に家に帰り、家族に「これ受けようか」と相談したら、「受けよう、受けよう！」と私以上に乗り気でした。夫は公務員なのですが、自分もロンドン赴任があるかもしれないから、ぜひ受けようと言われて試験を受けました。果たして採用が決まり、夫も赴任が決まり、当時 2 歳と 4 歳だった二人の赤ちゃん連れでロンドンに転勤しました。その後、夫が今度はニューヨークに転勤になり、どうしようかと考えていた時、子どもたちが英語で声をかけあいながら二人でボール遊びしていたのです。その姿を見て、これは私が仕事を一度辞めるのがいいのだと気がついたのです。赴任先がニューヨークで、いつか住んでみたいと思った場所でもありましたので、仕事は一旦休んで次にまた考えようと決めて、ニューヨークに旅立ちました。

その後、ニューヨークで 2 年半ほどコロンビア大学に在籍しながら暮らして帰国して、今の仕事に就きました。当時、日銀は一度辞めたら二度と戻れない時代でした。私は銀行アナリストになって、メガバンクの頭取や社長など、それまでは新聞やテレビの中でしか見たことがなかった方々に直接お会いして、本当に様々なことを教えて頂きました。また、新たな職場はそれまでの任される仕事が決まっている世界とは異なり、人数も少ないこともあって、何でも自分で考えて動かないといけない職場でした。遠慮していると、そこに居ないも同じと思われてしまうので、ひとりひとりが力一杯頑張っていました。私も自分自身で考えて行動するようにして、銀行界の皆様や日銀の先輩・同僚の皆様、市場の皆様に様々なことをご指導いただきながら銀行アナリストとして 10 年勤め、そして昨年、株式ストラテジストになりました。

引き上げてもらった経験と感謝

西原さん：日本では女性の株式チーフストラテジストは殆どいないのです。淡路さんが CSO に女性で初めてなったように、あまり例はありません。このポジションを巡って外部の錚々たる方々が受けた面接を私も受けて、最後は選んでもらいました。経験がない私を選んでもらって、「引き上げてもらったのかな」と思いましたが、そうであったとしても心から有り難く、必ず恩返しをしようと心に誓いました。そうして 1 年半が経ちましたが、いまでも常にそう思いながら日々を過ごしています。

淡路さん：私はずっと国内で働いてきたので、西原さんとは少し異なった経験をしてきたかなと思います。入行後、営業店で働いていた頃に育児介護休業法が成立したのですが、その翌年に育児休業を取りたいと上司に言ったら、何だそれはと反応されるような状況でした。当時の

大卒採用は、男性 100 人に対し女性は 10 数人というような時代で、仕事と育児の両立への理解もなく、営業店で子どもを育てながら働くのは限界だと思っていた頃にちばぎん総研への社内公募があり、飛びつくように応募したというのが本当のところ。ただ、いざ出向したら上司から「上司の仕事は自分の部下を育てること、自分の部下の給料を上げることが上司の仕事だ」と言われ、育児中であることを織り込んだうえで、一社員として確りと期待していただきました。そういった上司と出会えたからこそ、私はその後も子どもを育てながら、働いて来られたのではないかと思います。

当行の社内取締役で女性は私だけです。地方銀行全体で見ても、女性の専務は珍しいと思います。そういった現状に鑑みると、今まで色々な方に抜擢してもらったからこそ、今の私があるのだと思います。

管理職になって開かれる世界を体験してほしい～淡路さん

淡路さん：時折、「女性は管理職になりたがらない、だから抜擢しない」という話を聞きます。では、女性は本当に管理職になりたくないのでしょうか。私が今のポジションにいて思うことは、管理職や役員のやりがいや魅力をもっと伝えたり、仕事に対する思いを育てていかななくてはということです。

女性は子どもを産むと、数ヶ月間は職場から離脱することになります。問題はその間の過ごし方で、女性が家にいるからと育児も家事も全部やってしまうと、男性は家のことが出来なくなってしまう。そのまま女性が職場復帰すると起こるのがワンオペ育児で、この状態では育児両立は困難を極めます。これは絶対避けなくちゃいけない。今は、男性の育休取得も推進される時代ですので、こういったことは徐々に無くなると想定していますが、育児・家事を意識してシェアすることが重要です。また、現在は女性に起こりがちなことですが、長すぎる育休取得もあまり良くありません。長く仕事を離れてしまうと、どうしても仕事に対する思いや魅力が薄れますし、その間働き続けている同僚と比べるとスキルもダウンします。ですから女性の皆さん、安易に長く育休を取るのではなく、できるだけ早く職場に戻ってくることをお勧めします。

そして管理職になるチャンスがやってきたら、ぜひやっていただきたい。責任は大きくなりますが、自分の上にも管理職、役員がいるわけです。その人たちに相談していくことで、その責任はシェアできます。みんなで知恵を出し合って課題解決にあたれば良いのです。必ずしも自分ひとりが大きな責任を負うものではないのです。

役員になると、途端に会える人が変わります。先ほど西原さんから、テレビで見るような人と一緒に仕事をしていたというお話がありましたが、会ってくださる方の役職が上がると交換する情報も変わりますし、また、黙っていても情報が入って来るようになります。そうやって得た情報を持って、会社の戦略を考えたりできるようになります。また、少し前までは自分の

ずっと上にいて殆ど話したことない人が、自分に相談を持ち掛けてくれるようになったりもします。そんな風に、どんどん景色が変わっていきます。いずれ引退しておばあちゃんになった時に、思い出すのにもうキリがないほどの大きな人生経験をさせていただいていると思います。人生において特別な経験ができるようになるので、もしそういうチャンスが皆さんのところに来ることがあれば、絶対拒否しないで、それを掴んでいただきたいと思います。

司会：淡路さんはずっと一つの同じ会社で働くというキャリアを歩んでこられて、出向という1つの転機を経験されました。西原さんは1回辞めるという経験を経て、仕事をどんどん変えていく中で、キャリアを繋いでこられたと思います。

自分のキャリアを自分で考える～西原さん

西原さん：そうですね、私の学生時代も1つの会社にずっと働くのが通常という時代だったんですね。私自身も日銀でずっと働くんだろうだろうと思っていました。でも、人生って分からないものですね。どういう人と結婚するのか、子どもが生まれるのか、生まれないのか。どんな時に何人生まれるのか、予め分からないのです。その時々立ち止まって考えるしかないのです。皆さんにお伝えしたいのは、1つの企業でずっと働き抜く道もありますし、様々な理由で仕事を変える人生もあります。人口が減少していく日本では産業構造や働き方を変えていかなければならない中で、転職が益々増えていく時代になってきています。そうした中で、やはり自分で自分のキャリアを決めていって欲しいと思います。一つの会社で仕事を全うしても別の会社へ転職してでもいいので、自分はこうしたいとか、家族でサステナブルに働きたいとか、健康や育児や介護を考えた場合はこうだとか、自分のライフステージに合わせてキャリアを自分で作り上げていって欲しいのです。自分ならこうしたいという思いを持って、会社や周囲に伝えていくのです。淡路さんもおっしゃっていましたが、私も結果的に日銀から市場での仕事に転職してよかったと思っています。視野が広がりましたし、重要な仕事である一方、携われる仕事が決まっていたところから、自分次第でどんな仕事も作り出していけるという職場環境の変化がありました。また、市場で働くと、日銀での経験が如何に貴重なものであったかということにも気がつきました。時にへこんだり、失敗に落ちこむ日常の中でも、後で振り返ってみると、概ねその時々経験が次に繋がっていて本当にめぐまれていたと思います。自分にしかできないこと、過去の経験をもとに自分が人よりもできることがあるはずなので、それを実現していくと、その人にしかないキャリアパスが皆さんが歩んできた道の後ろにできていくのです。あと、リスクは恐れないことです。困難に立ち向かった時、逃げたいと思う時に、できるだけ逃げないでそこで頑張る。逃げてしまったら次も逃げたくなくなってしまうので、なるべく頑張るということを、自分に課してきたつもりです。皆さんも、ご自身のリスクに耐えられる

力、困難を克服した後に得られる自信の両方に思いを馳せながら、どこまでのリスクを取るかを判断して、ステップアップしていけたら素晴らしいですね。

(後半に続く)