

ジェンダーを考える

大塚久美子さん（元大塚家具社長、クオリア・コンサルティング社長）

【第2回 雇用とジェンダー】

草創期の総合職

——就職先は、富士銀行（現・みずほフィナンシャルグループ）でした。

本当は大学院に行きたかったんですけど、経済的自立が行動の自由の保障のためには一番大事ですよ。まずは独り立ちしないと好きなこともできないっていうのが本当の理由かな。



総合職でも男女の格差

——1991年（平成3年）の入行ですね。男女雇用機会均等法が施行されて5年たったころですが、同期に女性の総合職は多かったですか。

確か、総合職約600人で、女性が13人でした。

——思ったより少ないですね。

そうですね。それは銀行のというよりは、取引先の問題だったと思います。90年代の初めだと、例えば取引先の中小企業の社長さん、担当が女性だったら、なめられたって感じるわけですよ。そうすると、結局、銀行としても女性はフルな一名として扱えないから、大きい支店にしか配属できない。だから女性は多く採用できなくなってしまいます。やっぱり、世の中全体が変わらないと一つの企業だけではなかなか変わっていけない

んですよね。

当時は総合職でも男女別採用は普通でした。採用活動も、男性が終わってから女性という銀行が多かったですね。

――入行後は？

やっぱり配置に関して上司がすごく悩んでましたよね。例えば、女性にローンの窓口の仕事、男性に法人の仕事を振ると、女性だからそういう配置にしたって思われるんじゃないか、じゃ、逆だったらいいのかって。上司が若い頃に同期の女性がいなかったから、どうしたらよいかわからなかったんですよね。

――当時は、労働基準法の女性保護規定¹が、逆に女性の社会進出を阻んでいた面がありました。

当時は女性は深夜業禁止で夜 10 時以降の残業ができないうえ、時間外規制もあって同期の男性よりもどうしても労働時間が短くなるし、当然給与も頭打ちになります。

仕事を覚えるためには、時間をかけて資料を読み込むことが必要で、新人はサービス残業であってほしいわけです。男性はそれができるのに女性はできない。経験の蓄積にも差が出でします。今は女性の時間外、休日労働、深夜業の規制は解消されていますが、当時はそういう時代でした。



¹ 男女雇用機会均等法の変遷（厚労省）

<https://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11902000-Koyoukintoujidoukateikyoku-Koyoukintouseisakuka/0000087683.pdf>

――配属部署の格差は？

人事の面接で配属部署の希望をきかれた時に、先ほど言ったように、外回りだと取引先の関係で制限が相当出ますから、内勤の専門性の高い部署がいいと答えました。今は女性も普通に外回りしてますよね。やっぱり時代はずいぶん変わったと思います。

経営者の立場から見た社員のジェンダー

――銀行勤務後、大塚家具の取締役として、社員の採用や教育、評価制度にも携わられました。経営者の目から見て女性社員のキャリア形成に関するジェンダーをどのように感じましたか？

女性は昇進のチャンスが得にくいのが問題だと思いました。男性のカルチャーの中でできているビジネス慣行に入っていける人でないと頑張っていることが上司に注目されず、昇進を推薦する対象になりにくいんです。

意識的に差別しているというわけではなく、無意識的に注目する人が大体男性になってしまうからです。

――男性中心のビジネス慣行というと、仕事後の飲み会などに女性は参加しにくいですね。

そう。ビジネスで重要な情報って、そういうフォーマルではない場でやり取りされるっていう実態があるんです。それが得られないっていうのは、実は組織の中ですごく不利になるんです。



右は保高幹事

倒れるまで飲むなんて、ついていけないじゃないですか。90年代から2000年代はそれをやってきた人たちが上に登って行って男性カルチ

チャーを再生産している。なので、なかなか女性がリーダー的な立場に登っていけない状況でした。

だけど、徐々にビジネス界のカルチャーも変わってきましたね。今の若い人だと、多分、飲み会ではなくて SNS などがコミュニケーションツールになっているのでしょう。徐々に女性も参加しやすいカルチャーになってきている。

私が就職した時は、結婚しても辞めないですむ会社を探すのが大変だったけど、10年くらい後輩の人たちは勤め続けるのが普通になっていましたから、どんどん時代は変わっています。

——今後、どうしたら女性も男性も会社の中で平等に活躍できるようになるとおもいますか。

仕組みとしては、すでにそれができる世界になってきていると思います。今は、オフィスに集まらなくてもできる仕事がすごく増えています。



仕事のツールとしても Zoom などができて、同じ空間、同じ時間に人が集まらなくてはならない仕事のスタイルが減ってきて、融通のきく仕事ができるようになりました。

家事に割かれる時間も減っています。

女性も十分参加できます。

ただ、過去、キャリアを積みなかった女性もいるわけです。だから完全にキャッチアップしていくためには時間は多少かかるかもしれないけれど、女性が活躍できる素地は整ってきています。

(第2回おわり)

※第3回「経営とジェンダー (1)」は 12 月 20 日にアップの予定です。