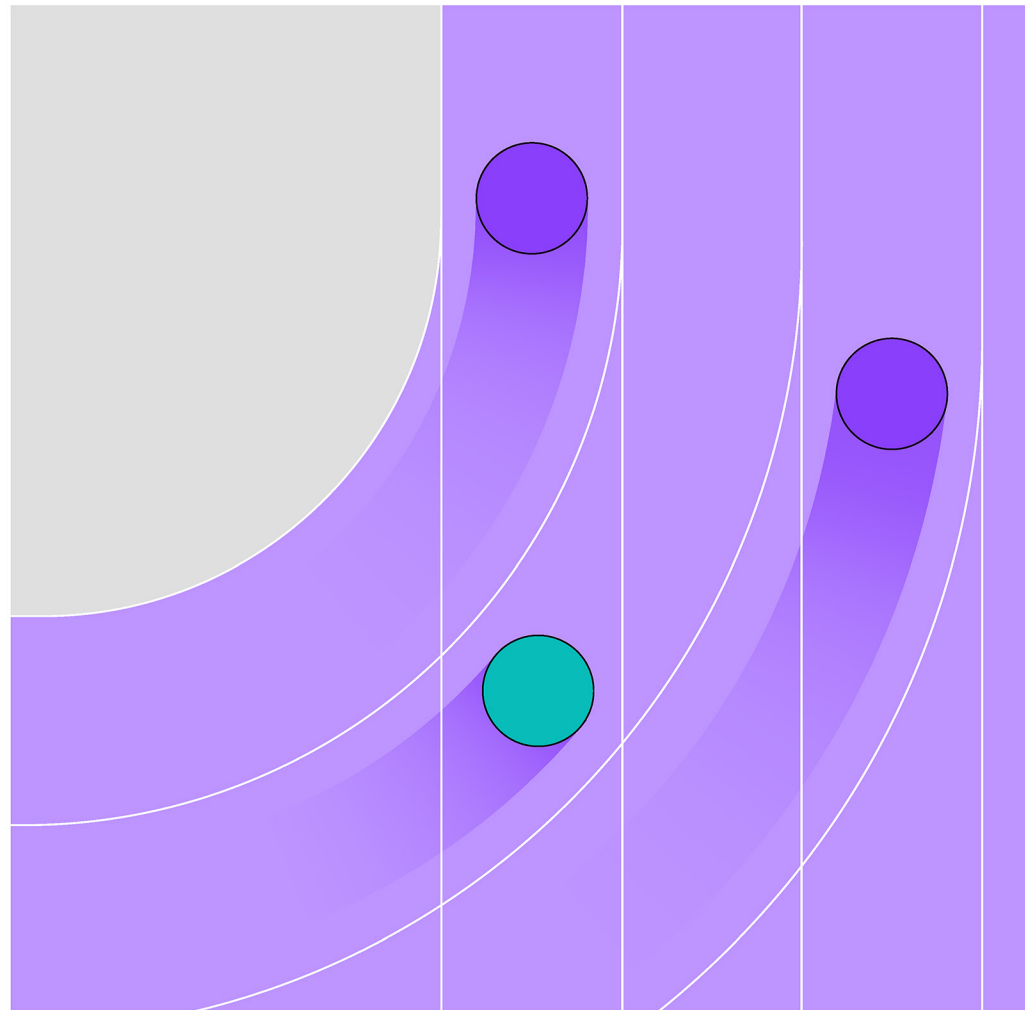


# 女性が拓く AIの未来

「ジェンダー平等×生成AI」の  
シナジーを生み出す鍵とは？



# AIの進化と女性の活躍

ビジネス界の著名な女性について聞かれたら、すぐに何人かの有力者やリーダーが思い浮かぶだろう。しかし、有名なビジネスウーマンのリストと男性の実業家のリストを見比べて違和感を覚えることもいまだにある。例えばつい最近まで、経営層中の「ジョン」という名前の男性の数は、経営層の女性の総数よりも多かった。<sup>1</sup>

実際、2023年にIBM Institute for Business Valueが実施した「Women in Leadership」\* 調査によると、経営層および取締役レベルの役職のうち、女性が占めている割合はそれ以前よりも上昇したものの、依然としてわずか12%にとどまっていることが分かった。さらに憂慮すべきなのは、女性リーダーのパイプラインが縮小していることである。女性が占める割合は、執行役員では14%、事業部長では16%、上級管理職では19%であり、この数字は2019年よりも低くなっている（図1参照）。<sup>2</sup>

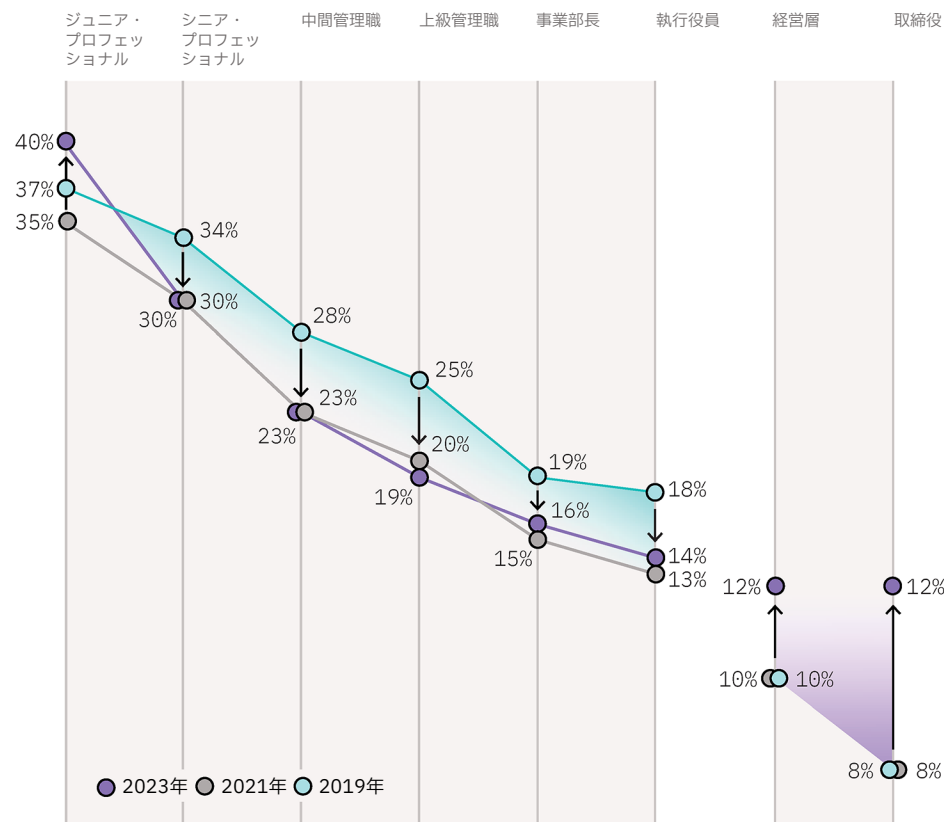
これはジェンダー平等の未来にとっても、ビジネスにとっても良くないことだ。女性のリーダー職への登用を正式に打ち出して優先している企業では、他社と比べて収益成長率が19%高いだけでなく、従業員全体の多様性と定着率も高いのである。<sup>3</sup>

\* 邦訳「なぜ男女平等の認識は現実と乖離するのか：その真相と対策」

図1

## 縮小する人材プール

経営層に昇進する女性は増えているものの、  
将来のリーダー候補となる女性のパイプラインは縮小している



ジェンダー・ギャップはなぜ存在し続けているのだろうか？この古くからの疑問は、生成AIの時代が幕を開けた今、新たな緊急性を帯びてきた。我々の調査によると、この新興テクノロジーの初期の実用例の多くは、マーケティングやカスタマー・サービスなど、これまで女性が活躍してきた職務領域に集中している。<sup>4</sup>つまり生成AIがワークフローを破壊し、組織全体の变革を促すようになった現在、女性は対等な立場を得るまたとないチャンスを迎えつつあるのだ。

变革の担い手として自ら差別化を図り、急速に必須となりつつあるスキルセットを習得できれば、女性はリーダーの座に上り詰めるだけでなく、将来のリーダー像の定義をアップデートすることもできるだろう。裏を返せば、女性が生成AIを活用してすぐにも競争優位に立たなければ、明日のリーダー候補となる女性は今後も減少の一途をたどるかもしれないのだ。

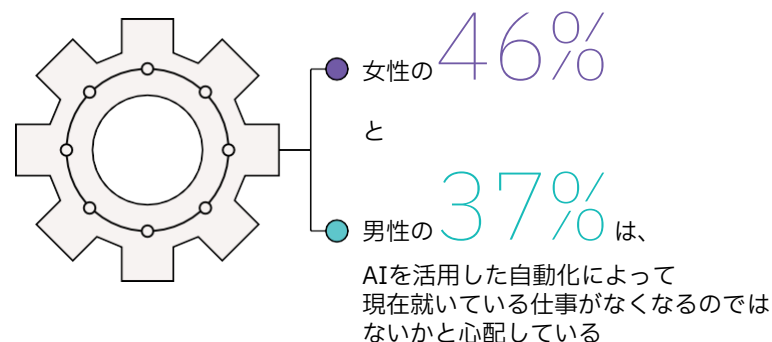
多くの女性は、どちらの道歩んでいるのだろうか？それを知るため、当社は2023年後半に、米国で活躍している約200人の経営層、経営幹部、および中間管理職（男女同数）を対象としたパルス調査を実施した。調査では、各社がAIをどのように導入しているのか、現在AIをどのように活用しているのか、そしてこの転換が回答者の今後の生産性、雇用の安定、キャリア目標にどのような影響を与えると思うか尋ねた。

今回の調査によると、AIによる自動化が自分の仕事に取って代わるのではないかと心配する割合は、女性が約半数（46%）であるのに対し、男性は37%に過ぎなかった（図2参照）。この差は注目に値する。女性は、最初に生成AIを導入するビジネス部門で職務の中核を担い得る立場であるにもかかわらず、これを自らのアドバンテージとは考えていないのである。多くの女性は生成AIを、「自分たちのために働いてくれるツール」ではなく、「自分たちに起こる現象」だと捉えている。

図2

### 補完か、競合か？

女性は、AIに取って代わられることを男性よりも懸念している



しかし、頭を切り替えるべき時が来た。この变革をもたらすテクノロジーが定着するにつれ、女性には先駆者となるチャンスが訪れるだろう。女性たちは責任を持って、力強く生成AIを使いこなし、自組織から脚光を浴びる必要がある。後述するアクションに即座に取り組むことで、職場における男女間の不平等に立ち向かい、リーダーとしての地位を獲得し、後に続く人々のために道を切り拓くことができるようになるのである。

## 視点

# 妥協は禁物



### Salima Lin

Vice President and Senior Partner  
Strategy, Transformation, and  
Thought Leadership  
IBM

(Salima Lin、  
IBM、  
戦略、変革、ソート・リーダーシップ  
担当バイス・プレジデント兼  
シニア・パートナー)

今日でも指導的役割を担う女性の数は十分とは言えないが、私のキャリアが始まった頃よりも状況は随分進歩している。当時は女性のロール・モデルが少なかったため、自ら道を切り拓かなければならないことが多かった。

もし過去に戻れるとしたら、おじけづいてしまうような状況でももっと自信を持つべきだと、まだ若かった自分を励ましたいと思う。当時も男性のメンターやスポンサーは助けてくれたが、それは私が自ら進んで助けを求めた場合のみに限られた。今そんな必要はなくなった。例えば現在、私の最も協力的なメンターの1人である男性は、自分の方から救いの手を差し伸べてくれる。

このような行動を取るには、自分は何らかの価値を提供できているという確信や自信が必要だ。しかし、女性は軽視され、蔑視されがちであることから、往々にして自分を過小評価してしまう。例えば、私が全社的な変革プロジェクトを率いるよう打診されたとき、最初に思い浮かんだのは「私にできるだろうか？」という考えだった。

自分のキャリアにとって大きなプラスになることは分かっていた。だが、もし失敗したらどうしよう、という思いが、まず頭に浮かんだのだ。そこで、その役職を引き受けるかどうか迷った末、私は先ほどのメンターにアドバイスを求めた。「そんなふうに考えてはいけない。できないと思うな。成功するために何が必要かだけを考えて、ひたすら求めなさい」。彼はそう助言してくれた。私はそのアドバイスを心に刻み、具体的な要求条件を携えて交渉のテーブルに着いた。そうした要求の結果、自社に大きな勝利をもたらすツールを手に入れることができた。

生成AIがビジネスの世界を一新させつつある現在、同じような立場に立たされている女性は少ない。この革新的なテクノロジーは、人事、マーケティング、カスタマー・サービスなどの部門における生産性革命に拍車をかけている。これらの部門は、今まで女性リーダーが活躍してきたため、女性にとって「ホーム」としてのアドバンテージがある。つまり、女性が自らこのテクノロジーの使い方を決定することができるのだ。女性として、私たちは回復力と生来の力に注力すべきだろう。私たちの目の前にある機会を最大限活用することに、より大胆にならなければならない。

私たちが必要としているものを求め、何を提供できるかを信頼していれば、女性は組織やキャリアに対して画期的な結果をもたらすことができる。もし私たちが倒れたり、失敗したりしたとしても、立ち上がって、前に進み続け、その過程で他の女性たちを引き上げなければならない。

## プロフィール

# クリエイティブな創意工夫を育む



### Joanne Wright

Senior Vice President  
Transformation and Operations  
IBM

(Joanne Wright、  
IBM、  
トランスフォーメーション・アンド・  
オペレーション担当  
シニア・バイス・プレジデント)

変革を実現するには、明確なビジョンに加えて、困難が生じた場合にも前進し続ける決意を持つ必要がある。イノベーターは、未知なるものを恐れるよりも、不確実性に突き動かされており、まったく新しいものを生み出す可能性に触れて力がみなぎるのだと Joanne Wright は語る。「そうした志の同じ情熱的な人たちが集まれば、皆成功するだろう。彼らはお互いの中に自分自身を見いだすことができるからだ」

企業が生成AIの可能性を完全に引き出すためには、このような革新的な精神が不可欠だと Wright は言う。こうしたチャンスが訪れている中、Wright によれば、女性は、企業が生成AIをどのように取り入れるか（そして、今まで以上に効果的な働き方を実現できるか）に影響を与えることのできる絶好のポジションにいる。

「今の生成AIはほとんど白紙のようなもので、世界はまだ、それをどのように活用できるかを知らない。もし女性がイノベーションと戦略的思考能力を発揮することで影響力を行使できれば、真のリーダーになることも可能である」

想像力と創意工夫は、女性が進むべき道を構想する上で役立つと Wright は言う。例えば、デジタル・アシスタントの新たな使い方（電子メールへの対応やタスクの優先順位設定など）を見つけれれば、女性が提供する価値を全体的に高めるために有効だ。「私たちは、クライアントやパートナーのためにAIの能力を高め続けることができる。企業経営のあり方を根本から見直すこともできる。ただし、すべてのデータから無駄をなくさない限り、生産性を高めるために何を必要とするかは見えてこない」

Wright は、この課題に取り組む他の女性たちを助けるのが自分の役割だと考えている。彼女自身がコーチやロール・モデルに支えられた結果として現職に就けたように、次世代の女性リーダーたちのために扉を開くことを目指している。「私は常々、信念に基づいて違いを生み出す役割を担いたいと考えてきた。その観点から、私はリーダー、新入社員、インターンの一人ひとりの中にあるイノベーションへの好奇心に火を付けていきたい。生成AIの導入は、彼らにとって、今日から将来にわたるゲーム・チェンジャーとなり得る」と彼女は言う。

## プロフィール

# 健全な競争を受け入れる



### Paola M. Doebel

SVP and Managing Director  
North America  
Ensono

(Paola M. Doebel氏、  
Ensono社、  
北米担当SVP兼マネージ  
ング・ディレクター)

Paola Doebel氏はアスリートのマインドセットを持っている。ビジネスでは、そうした資質は競争に意欲的に取り組み、失敗を成長の一部として受け入れることにつながる。顧客獲得を目指すチームの一員であっても、昇進を目指す個人であっても、あるいはパフォーマンスを高めようとしている社員であっても、女性はアスリートのように考える必要がある、と彼女は言う。「競争を恐れず、失敗は改善に向けたプロセスの一部だと考えることができれば、周囲に誰がいようと気にならず、相手の顔色をうかがうこともなくなる」

Doebel氏は、女性は一般に男性よりも高いパフォーマンスを求められがちなため、失敗への恐れが足かせになる場合が多いと指摘する。しかし、女性が失敗を最終結果ではなく、成功をつかむために不可欠な要素として捉えることができれば、成長への新たな道が拓けるかもしれない。アスリートなら誰でも「初めて何かに挑戦するとき（新しいスキルを実践する場合など）は、失敗がつきものだ」と分かっている」ためだ。「ミスは起きるものだ」と最初から知っていれば、ミスに引きずられることはなくなる。むしろ、少しでも前進することや、最適なアプローチを見つけて成功することだけを考えるようになる」

健全な競争の精神を活かすことは、生成AIの時代

では、女性たちが対等な競争の土俵を作るために役立つ。というのも、さまざまなテクノロジーやビジネス分野にチャンスが散在しているからだ。しかし、不確実な要素や曖昧な要素もある。こうした要素は「チャンスを生むものだ」とDoebel氏は言う。「今、このチャンスはかなり平等に遍在している状況だが、初めてトライする場合は失敗率も高い。そのため、リスクを嫌う人にとっては恐れが要素が足かせになりやすいかもしれない。特に女性は、こうしたマインドセットによる影響を受けがちだ」

本人も自身のアドバイスを実践している。営業組織のリーダーである彼女は、幾つかの異なる生成AIの使い方を試すことで、チームが新たな高みに到達できるように支援している。例えば、チーム内で最近、AIアシスタントをトレーニングし、営業担当者が重要なセールストークを訓練できるようにした。目的は顧客対応スキルと自信を高めることである。「このAIはまさにクライアントのような挙動をする。しかも、トレーニングを通じ、さまざまなシナリオを再現することもできる」

Doebel氏は、目の前にあるチャンスをなかなか見いだせない女性に対しては、混沌を切り抜ける手助けをしてくれるメンターやスポンサーと協力し、実験を行うリスクを共同で負担することを勧めている。しかし、どのような道を歩む

にせよ、小さなことから取り組んで、成功体験を手早く少しずつ積み重ねていくことが重要だと言う。

「まずはプロセスを受け入れる。そして成功できたら、その勢いを維持することが大切だ。失敗は終わりではない。道にできた穴のようなものに過ぎず、穴があっても道を進み続けることはできる。このメンタリティーを身に付けられれば、多くのことが変わるはずだ」

## プロフィール

# マインドセット がすべて



### Juhi McClelland

Managing Partner

APAC

IBM

(Juhi McClelland,  
IBM、  
APAC担当マネージング・  
パートナー)

成功するには粘り強さと勝者のマインドセットが必要だ、とJuhi McClellandは言う。女性はサポート役に甘んじることを拒否しなければならない。リーダー職にステップアップしたいのならば、まず議論に参加して発言権を得るべきである。女性が目標を達成するための最善のアプローチは、戦略的な価値をもたらす仕事を追求することだ、とMcClellandは語る。「単にサポート業務をこなすだけではいけない。損益の計算を自ら行い、顧客との関係を管理し、開発を主導するなど、会社のミッション・クリティカルな業務を担当する責任者にならなければならない」

生成AIの時代は、次なるイノベーションの大波を利用できる絶好のチャンスを女性たちに提供する。しかし、女性がその波に乗るためには、これから到来するピークに向けてあらかじめ備えておく必要がある。「それはあなたの身にも起きることだ」とMcClellandは語る。「その流れに身を任せるのか、自分が主導権を握るのか、選択を迫られる時がくる。その時、あなたにとって『主導権を握る』意味とは何か？」

McClellandはさらに続けた。「生成AIは、日常生活と切っても切れない存在になりつつある。私自身、自宅でアート作品を作る際にも生成AIを利用している。そして職場では、生成AIのアシスタントの助けを借り、反復的なタスクをこなしている。今どき、生成AIに興味さえないCEOなどいない。つまり問題は、AIが『どのように』ではなく『どれくらいの速さで』私たちのビジネス、社会、個人の世界に浸透するかだ。AIを恐れるのではなく、使いこなし、AIの新たな使い方にも迅速に対応していくことが重要だ。今すぐ生成AIを取り入れなければ、ビジネスについていけなくなるだろう」

AIが革新、変革、進歩のための「ソフトウェア」であるとしたら、成功を続けるためには、Juhiが「ハートウェア」("heartware")と呼ぶもの、つまり望むものを追い求める粘り強さ、野心、勇気が必要である。

またMcClellandは、キャリア上で直面した最大の障害を乗り越えた際、特に有用だったのは、長年にわたって自分自身で築いてきた人間関係だったと言う。これらの関係は、IBMのさまざまな事業部だけでなく、顧客、パートナー、世界中の友人にも及ぶ。

「どん底に落ちたと感じたこともあった。私はいつも、『あの逆境でどうやって成功したのだろうか?』と振り返るのだが、非常に強力なメンターやスポンサーを持ち、彼らとの連絡を絶やさなかったことが成功の支えになったと思う」

さらにJuhiは、女性は危機感を持つべきだとも言う。「計算した上でリスクを負い、自分だけでなく周囲の人が前進するのも助け、仲間をリスペクトし、グローバルな視点を持つこと。そしてあらゆる意見に耳を傾ける忍耐強さだけでなく、果敢に決断し、行動する危機感も併せ持つことが重要だ」



# 自信を持って かじを取れ

生成AIは、専門家のツールボックスの中にある、「ピカピカの新しい道具」だ。しかし、明確な取扱説明書が付いているわけではない。そのため、アーリー・アダプターには輝くチャンスがあると言える。生成AIを使ってビジネス価値を創出する社員は、魅力的な新しいキャリア・パスへの扉を開けられる可能性がある。

一般的に、男性はこの可能性に気づき、チャンスに飛びついているが、女性は後れを取っている。実際、回答者全体のうち71%は「男性の方が女性よりも生成AIを素早く導入している」、68%は「男性の方がより大きなメリットを感じている」と答えている（図3参照）。また、男性の方が女性よりも生成AIによって仕事の生産性を高められると答える傾向が強い。\*

生成AIは、女性のキャリアを向上させる機会をもたらすだけでなく、ジェンダー神話を打ち砕き、制度的偏見を減らす可能性を秘めている。

具体的な方法はこうだ。生成AIは、トレーニングに使われたデータからしか学習できず、データには既存の不平等が反映される傾向がある。早い段階でAIと対話を行えば、女性は問題のある偏ったアウトプットにフラグを付けて修正し、男女間の格差を縮小させることが可能になる。こうしてドミノ効果を生むことができる。

ところが、こうしたことはまだ実際には起きていない。回答者の56%、女性の67%が、生成AIの活用を主導する女性の数は不十分であると答えている。IBMの関連調査によると、ヨーロッパでは、ビジネス・リーダーの73%が、AIのジェンダー・バイアスを緩和するためにはセクター内で女性リーダーの数を増やすことが重要だと考えているが、現時点で自社では女性がAI戦略に関する意思決定を担当していると答えたビジネス・リーダーは33%にとどまる。<sup>5</sup>

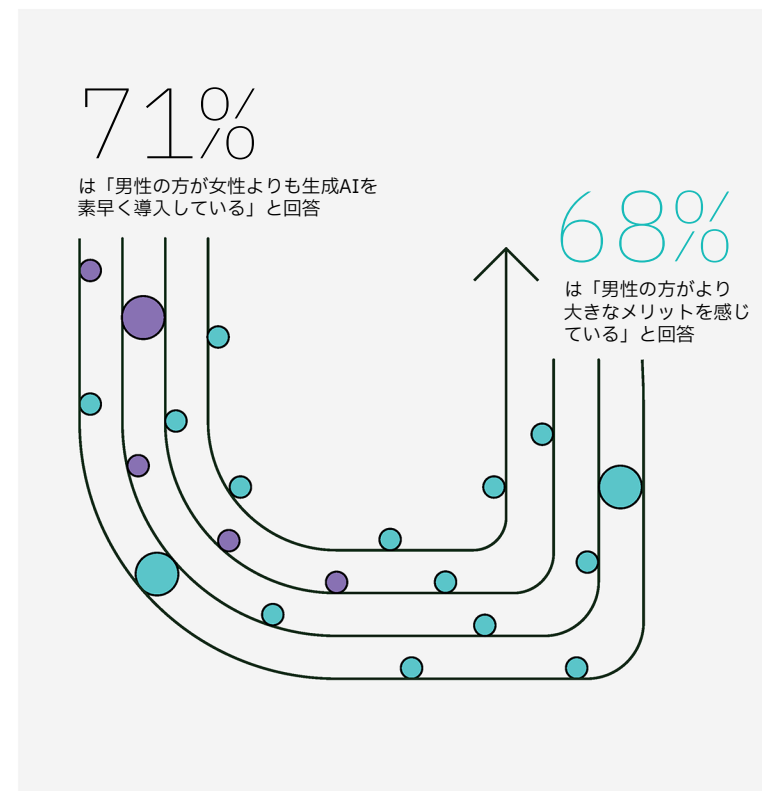
今こそ女性が主導権を握り、自社で切実に求められている変革者となるべき時だ。AIが登場したこの機会を活かしてリーダーシップを取れる人は、将来も昇進の道を歩み続けるだろう。

\* ただし、個別の領域によっては、女性はAIツールの試験導入に積極的である（P7「視点：AIをリードするのにITの専門家である必要はない」参照）

図3

## 広がるギャップ

生成AIの導入のペースは  
男性が女性を上回っている





---

## 視点

# AIをリードする のにITの専門家 である必要は ない



### Debra D'Agostino

Managing Director of Thought Leadership

Oxford Economics

(Debra D'Agostino氏、  
Oxford Economics社、  
ソート・リーダーシップ担当マネージング・  
ディレクター)

AIの導入速度は企業によって異なるが、今回の調査データによると、おそらくカスタマー・サービスやマーケティングの分野ではすでに本番で使用されている。そしてこれらの部門では、女性のリーダーが比較的多い。

また女性は、領域によってはAIツールの試験導入にも積極的である。コンテンツの生成、編集、要約にAIを使ったことがある女性は男性よりも多く、40%近くがグラフィック・デザインや画像および動画の生成にAIを利用した経験がある。さらに女性回答者の40%が、生成AIの活用によって生産性が10%以上向上したと回答している。

この女性たちの中にはITの専門家もいるかもしれないが、必ずしも専門家である必要はない。自身のチームの独自のニーズや能力をAIでどのように強化できるかを理解して予測できることの方が重要なのである。そうして、IT部門の適切な人材と協働すればよいのだ。実際、当社の今までの調査から、AIを成功に導く上で最も重要な資質は、人間ならではの創造性であるということが分かっている。

例えば、私はOxford Economics社で、グローバルなワーキング・グループの一員として、エコノミスト、アナリスト、研究者の生産性を高めるためにどの生成AIツールを使えばよいかを特定する作業を支援している。ツールの用途は、文献レビューやデスク・リサーチの自動化から、大規模なデータ・セットの迅速な照会、定性的なインサイト（洞察）によって導き出されるトレンドの特定に至るまで、多岐に及ぶ。また、当社の経済ブリーフィングや経済予測からクライアントがさらに深いインサイトを得るために生成AIがどう役立つかの検証も行っている。

## プロフィール

# 公平な活躍の場 の実現



### Kitty Chaney Reed

Chief Leadership, Culture, and  
Inclusion Officer

IBM

(Kitty Chaney Reed、  
IBM、  
バイス・プレジデント兼  
チーフ・リーダーシップ・  
カルチャー・インクルージョン・  
オフィサー)

Kitty Chaney Reedはもともとテクノロジー分野の出身ではない。1990年代初め、彼女は小売業で働いていたが、常に次なる飛躍を探し求めている。そこで、有望なテクノロジー系新興企業に入社する機会が訪れたとき、自分のスキルを新しい部門で試すことにしたのである。「テクノロジーは、私個人のキャリアを加速させる役割を果たした。以前は考えもしなかったキャリアのチャンスが広がった」と彼女は言う。

それ以来、Chaney Reedは、幾つかの上級管理職を歴任し、最終的にIBMで経営幹部の地位に就いた。今日再び、テクノロジーが彼女のキャリアを変えようとしている。今回は、仕事の内容ではなく、仕事へのアプローチが変わるのだ。

「生成AIは、すべての人にとって画期的なツールだ。仕事の進め方を見直し、よりクリエイティブになる機会を私たち全員に与えてくれる」と彼女は語る。

Chaney Reedはまた、女性や白人以外の労働者のために公平な活躍の場を作る上で生成AIが役に立つと考えている。例えば、採用や昇進における偏見をなくしたり、歴史的に見過ごされてきた人々に今まで以上の機会を提供したりすることが挙げられる。しかし、こうした約束を実現するためには、AIを開発するチーム自体も、労働者たちと同じくらい多様でなければならない。

「製品ライフサイクル全体を通じて、文化とジェンダーの両方の観点で多様性のあるチームが必要だ。AI倫理に関しても適切な人材を確保しなければならない。AIツールを使うことで生じる影響を評価するチームにも、多様な観点が求められる」とChaney Reedは言う。

悪影響をもたらすAIプロジェクトを一時停止させることのできる権限を女性が持てれば、既存のジェンダー・バイアスが未来のシステムに影響を与えるのを阻止できる。しかし、どの意思決定をテクノロジーが担当し、どの部分では人間が手綱を握るかといったAIツールの使用方法に関しても女性の意見が反映されなければならない。「すべての人が同意する必要はないが、女性たちが正しい問題提起をし、プロセスの透明性を求めているという点で、私には明るい未来が見える」と彼女は言う。

## プロフィール

# 成長曲線を描く



**Monique Cormier**  
General Counsel  
GSMA

(Monique Cormier氏、  
GSMA、  
最高法務責任者)

Monique Cormier氏は、部屋の中に自分しか女性がないという状態に慣れている。またテクノロジー部門で数十年の経験を持つ熟練弁護士として、男性優位の業界で働くことで生じる問題への対処の仕方にも慣れている。「ジェンダー・バイアスは、どの案件を誰が担当するか決める際にも現れる」とCormier氏は言う。「大きなIPOは大物の男性が担当し、CやDの資金調達ラウンドは女性が担当することが多い。私が働いていた法律事務所では、特に『子持ちの女性』は明らかに出世コースから外れるという、あからさまなマミートラックが存在していた」

今日のCormier氏は、もはや部屋の中で唯一の女性ではない。氏は、モバイル通信部門の非営利業界団体であるGSMAの女性リーダー・チームの一員だからだ。しかし、だからといってジェンダー不平等が過去のものとなったわけではない。生成AIの時代において、Cormier氏は、テクノロジーのために既存のバイアスがさらに深刻化することを懸念している。

「私は、女性を過小評価するデータ・セットがAIにたくさん詰め込まれていることを心配している。私たち自身の頭の中にあるバイアスがすべて、こうしたシステムの中にも含まれているのだ。これらのバイアスは根絶しなければならない。現実でも根絶する方法は見つかっていないのに」

それでも氏は、生成AIが女性の地位の向上に役立つ可能性があるとみている。特に、通常業務だけでなく、つまらない仕事もすべて女性に任せられがちな環境においてはなおさらだ。例えば、氏の組織は、このテクノロジーを契約管理分野で活用する方法を模索している。関連性の高い法律の条項や判例を正確にピックアップできるツールがあれば、それを使う社員は、毎日数時間分の労働を減らせる可能性がある。

生成AIを活用し、より迅速に成果を上げることが従業員に期待する企業が増える中で、女性はこのテクノロジーを常にうまく活用し、後れを取らないようにする必要がある、とCormier氏は言う。裏を返せば、女性が早期にAIを活用できれば、それだけ活躍して出世もしやすくなる。

「人はどうしても今までのアプローチにとらわれがちだ。しかし私たちは、『AIは人の仕事を奪う』という議論から脱却して、AIが生み出すチャンスに注目し、面白い仕事にもっと取り組むようにしていかなければならない。AIは、本当にすべてを変えてしまう可能性がある」

# リスクを取れ、 優位に立とう

「女性はリスクを取りたがらない」というのは、ジェンダーに関するステレオタイプの中でも最も古いものの1つだ。女性はより注意深く、より責任感があり、より高潔な傾向が強いというのである。

しかし、「Psychology of Women Quarterly」に掲載された最近の研究では、この説は否定されている。男女は同じくらいリスクを取る傾向があり、賭けがうまくいかなかった場合には男女とも同様に将来のリスクを避ける傾向があることが分かった。<sup>6</sup>

ただし、結果には違いも見られる。専門家が自分の仕事上の経験を研究者に説明する際、リスクを取ったためにネガティブな結末になったと述べたのは女性の方が多かった。男性はよりポジティブな成果を報告する傾向が見られた。<sup>7</sup>





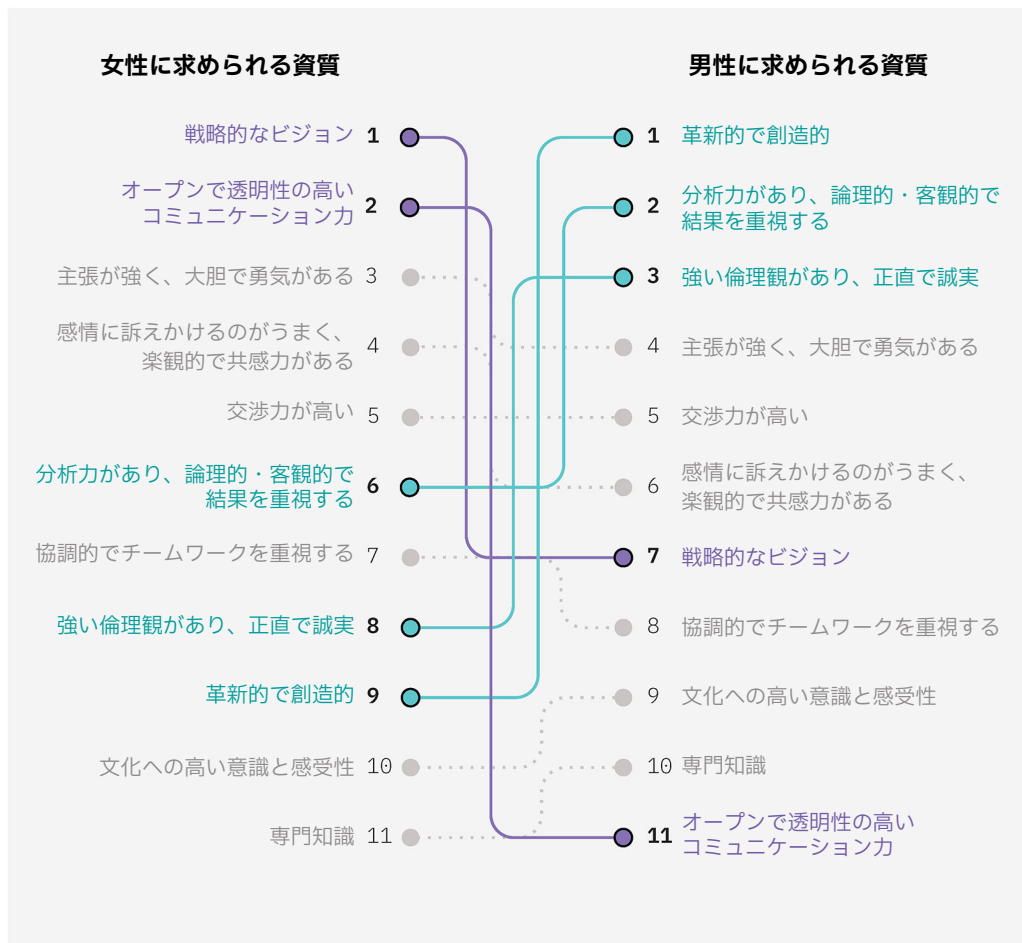


図4

#### バイアスの働き

リーダー候補は男女で  
評価の基準が異なる

なぜそうなるのだろうか？当社が2023年に実施した「Women in Leadership」調査がヒントを与えてくれる。ビジネス・リーダーに対し、リーダー候補に求められる最も重要なスキルを尋ねたところ、女性候補と男性候補の間で優先順位が異なっていた。男性は革新的、創造的、分析的で、結果重視であることが求められ、女性は戦略的で、先見性があり、優れたコミュニケーターであることが求められている（図4参照）。<sup>8</sup>

以上のことから、男性がイノベーションに熱心である一方、女性が慎重に行動しているのは当然とも言える。当社の調査によると、生成AIのことを、雇用市場での競争優位を獲得し（47%対40%）、給与を上げる（38%対28%）ための手段であると考えている男性は女性よりも多い。また多くの女性（56%）は、生成AIを活用して雇用の安定を図ることを重視している。さらに、女性にとって、生成AIの活用を後押しする要素が何かを尋ねたところ、企業ポリシー（59%）が最も多く、使いやすさの向上（58%）、セキュリティの強化（51%）の順だった。

しかし、進化し続けるAI環境の中では、アグレッシブな防御をすることが不可欠だ。女性は攻めに出る準備も整えねばなるまい。将来を見通すと、エントリー・レベルの労働者のうち77%では仕事の役割が2025年までに変化し、上級役員の4人に1人でも同様の変化が起きるとみられる。<sup>9</sup>このような環境において、AIへのビジョンを持ち、AIが自社の戦略的目標とどのように合致するかを理解し、AIをどのように活用すれば有意義な結果を実現できるかを説明することができる女性は、圧倒的な優位に立てるだろう。

## 視点

# 攻撃は 最大の防御



### Yvonne Li

Vice President of Enterprise Artificial Intelligence, Data, and Decision Science  
Advance Auto Parts

(Yvonne Li氏、  
Advance Auto Parts社、  
エンタープライズAI、データ、および  
デザイン・サイエンス担当  
バイス・プレジデント)

AIの方程式には2つの側面がある。すなわち、ビジネスの業績を伸ばす攻撃的なプレーと、リスクを減らす守備的なプレーだ。そして、生成AIが定着するにつれて、競争の場に男女間の差が現れつつある。男性は攻撃的なプレー、すなわち成長の促進や効率化を実現する手法に引きつけられる一方で、女性はガバナンスや法務といった守備的な役割に就く傾向が出てきた。

なぜそうなるのだろうか。その理由の1つとして考えられるのは、女性は生来的に社会的なウェルネス（より質の高い心身の健康）に気を配り、テクノロジーが及ぼす害について心配する傾向があるからだ。だからこそ、女性こそが責任あるAIの開発に適しているとも言える。私たちは「積極的な守備プレー」を実践すべきであり、その実践が倫理的で偏見がないことを確認するために、必要なガバナンスのガードレールを主導的に作るべきである。

適切なガイドラインがあれば、女性も安心して攻勢に転じることができる。私自身、日々それを実践しているところだ。私は、業績に測定可能な好影響を与えるソリューションの構築を行っており、この仕事が気に入っている。しかし、そこに到達するためには、まず仕事の進め方を根本から見直す必要がある。しかし誰もがそれを素直に受け入れるとは限らない。したがって、AIソリューションが動き始めてから、実際の業務に適応させることが多い。

AIを推進するリーダーは「変革者」である。彼らもたらずソリューションや実践は、人々の生活や仕事を必然的に変えてしまう。多く人は、彼らを脅威と見なし、自分の仕事を奪おうとする存在だと認識している。このような状況を乗り切るためには、強力なリーダーシップ、慎重な変革の遂行、チェンジマネジメント、関係構築、継続的対話が必要である。前もって準備した積極的な防衛策がここで役に立ち、最終段階まで効果を発揮するだろう。

このような状況において事態を好転させるためには、明確な期待値を設定し、AIを活用して関係者がいかに経験を向上させ、また現在のリソースや能力でより多くのことを実現し得るかを、透明性をもって証明することが重要である。それぞれの人の立場に立ち、彼らの日常や苦悩を理解することで、日常業務にポジティブな影響を与える仕組みを構築することも大切である。

しかし人々を魅了し、AIを受け入れてもらうまでには、時間がかかることも忘れてはいけない。変革を推進するのであれば、まずは信頼を獲得し、無理のない速度での進化をサポートしなければならない。適切な取り組みを行えば、狙いは最終的に理解を得ることができるだろう。そして、5年後にそのプロセスを振り返ったとき、人々は感謝の念を抱く可能性さえある。

## プロフィール

# リスクと メリットの バランスを取る



### Karen Medhat

IBM Customer Success Manager and  
Chairperson of the IBM UK Technical  
Consultancy Group

(Karen Medhat,  
IBM UK Technical Consultancy  
Group,  
IBMカスタマー・サクセス・  
マネージャー兼議長)

エンジニアリングの領域は、「男の園」とみられている。優秀な女性たちは常にその道を切り拓いてきたが、「女性ははるかに高いバーをクリアしなければならない」とKaren Medhatは語る。「女性は常に自分の力を証明する必要性を感じている。ところが男性の方は、自分は十分な力を備えているという意識がある。技術レベルに関係なく、多くの男性は自分の能力に自信を持っているようだ」

多くの女性がこのバイアスをすでに内面化しており、求人に応募したり、学会で発表したり、昇進を要求したりする際にも、必要な能力が備わっているかを常に自分で疑っている状況だ、とMedhatは言う。彼女自身も以前はそう感じていたからこそ、理解できるのだ。「私は以前、人からどう思われるかを気にしすぎた。また異議を唱えたい相手がいなくても、どう自己主張すればいいのか分からなかった。声を上げなかったせいで、不公平な状況に置かれることも多かった。そうすることの重要性に気づいていなかったし、声を上げることに自信が持てなかったのだ」と彼女は続ける。

Karen Medhatはキャリアを重ねて信用を得ると同時に、他の女性たちが自分の能力に自信を持てるよう支援してきた。このような自信は、生成AIが分野横断的に仕事の形を変えていく時代を生きる上で不可欠となるだろう。特に生成AIは、今まで主に女性が担当してきた業務を手始めに変革するとみられるからだ。

「定型的な仕事をAIに任せ、女性に新しい扉を開くことも可能かもしれない」と彼女は言う。「しかし、必ずそうなるとも限らない。AIが女性に置き換わり、男性が指導的役割を担うようになれば、女性の置かれた状況はより悪化してしまう」

だからこそ、女性は何もしないリスクとミスを犯すリスクを天秤にかけて考える必要がある、とMedhatは言う。上層部からのいつ来るとも知れない指示を待つのではなく、AIを使って新しいことに挑戦し、その分野でスキルを身に付ける機会として活かすべきである。「テクノロジーの使い方を示す組織の

ポリシーは確かに必要だ。しかし、同様に大切なのがそれを使いこなす際の『常識的な感覚』だ」とMedhatは語る。「あるAIの使い方がセキュリティーを侵害し、あるいは情報の悪用につながる可能性があると感じたら、そのような使い方を止めることだ。しかし、もしそれが新たな機会や付加価値を生むのであれば、積極的に取り組むべきである」

女性は、責任あるAIの原則を受け入れ、イノベーションの精神を活用すれば、価値の高い仕事に集中してキャリアアップを実現することができる、とMedhatは言う。「最近、生成AIの進化は目覚ましく、上手に使いこなせば間違いなくクリエイティブな仕事ができるようになる。退屈な業務を代わりに担当してくれるAIアシスタントがいれば、より頭脳を使う仕事に集中できる。それは新しいアイデアを考案したり、さらに良い方法で意思決定を行ったりするためにも役立つだろう」と彼女は語る。



---

## プロフィール

# AIの 「我が事化」



### Maryam Ashoori

Director of Product Management  
watsonx

IBM

(Maryam Ashoori、  
IBM、  
プロダクト管理 (watsonx)  
担当ディレクター)

生成AIの開発を行っているMaryam Ashooriは、その限界を誰よりも熟知している。確かに現実として大きな将来性はあるが、それに伴うリスクもある、と彼女は言う。「生成AIは生産性を高めるが、このテクノロジーに伴うリスクについても理解することが重要だ。リスクの例としては、説明不可能な出力結果、信頼できない情報源、誤解を招く結果やバイアスを含む結果などが挙げられる。生成AIに伴うリスクを注意深く軽減する対策を取らなければ、信用の毀損、業務の混乱、訴訟なども招きかねない」

女性たちはこのことを直感的に理解しており、生成AIにまつわる各種のリスクや規制の緩さを導入への赤信号として見ている、とAshooriは言う。「女性たちは、生成AIのメリットが自分たちの価値観とどのように合致するか、また適切なガードレールを施してリスクを注意深く軽減できた場合にメリットがリスクをどれほど上回るかを見たいと思っている。そのためには、手始めに、生成AIがどれほど利益をもたらすかだけでなく、どのように人々の役に立つかに注目すべきだ」

例えば、Ashooriは最近、複数回の手術を受ける家族の看病を手伝うために緊急でフランスに飛ぶ必要があった。高いプレッシャーがかかり、一刻を争う状況で、医師から複雑な医療情報をフランス語で説明されたが、Ashoori自身はフランス語を話せない。そこで大規模言語モデルを使用した結果、彼女は医師がフランス語で説明する家族の病状を素早く調べ、次に何をやる必要があるかも知ることができた。

「この経験は、生成AIと、それが人々の生活にどのような変化を与えるかに関する私の考えに大きな影響を与えた」とAshooriは言う。「生成AIは、家族を助け、社会を変えることができる。それこそが女性の関心事だ。自信を持ってAIを導入できるようになるためには、こうした話に耳を傾けるべきである」

# ジェンダー平等を加速させるもう1つの鍵 - アライシップ

男性のアライ\* は、ジェンダーの不均衡に対処するために、職場の内外で大きな役割を果たすことが求められる。

\*アライ：味方、支援者のこと

女性は一般に男性よりも多くの仕事をしているという事実を認め\*\*、負荷をバランスよく分担する方法を見つけることにより、男性は職場でも家庭でも、女性の自己投資をサポートすることができる。今こそアライシップを前面に押し出す時だ。女性の仕事のために男性に頼るという発想は、なじみのない考えかもしれない。しかし、男性のサポートが不可欠だという事実は変わらないのである。

今日のリーダー職の80%以上を男性が占めている現状の中にあって、女性だけで問題を解決できるだろうか？<sup>10</sup> それは無理な話である。この不公平を根本から解決するためには、女性と男性が協力してバランスを取らなければならない。これは単に倫理的に正しいだけではない。他のビジネス上の優先事項と同様の扱いでジェンダー平等に真摯に取り組んでいる組織では20%近い収益増が見込めるため、ビジネスの観点からも理にかなっている。

\*\*Pew Research(米国)や、内閣府(日本)など複数の調査により、女性に家事、育児、介護の負担が偏り全体としても負担が大きいことが指摘されている

すべてのレベルで今まで以上の平等を実現するためには、リーダー職にいる多くの男性がもっと積極的にメンターやスポンサーとなり、女性のリーダーへの昇進を支援する必要がある。特にAIへの女性の関与を増やしたい場合は、メンタリング・プログラムの実施が最も一般的な解決策となるだろう。<sup>11</sup>

優れた男性のアライは、この生成AIの重要な時期に、仕事で実験してリスクを取る女性をサポートすることもできる。職場では、メモを取ったり、会議のスケジュールを組んだり、食事や備品を注文したりといった、女性に任せられがちな事務仕事を積極的にボランティアで引き受けることが考えられる。あるいは、そうした仕事はAIに任せるべきだと主張することもできる。家庭では、時間やタスクの配分の仕方を見直し、女性の家事負担を減らす（あるいは男性の負担を増やす）。家庭でもオフィスでも、男性アライからの適切なサポートがあれば、女性は「見つけた時間」を使って、以前は不可能と思われたような一歩を踏み出せるだろう。

## 結論

# 今こそ粘り強い取り組みを

生成AIを活用して生産性を向上させ、各業界を変革する機会は飛躍的に増えている。新たなユースケースを定義する絶好のポジションにいるのは女性である。

鋭い分析力と優れたコミュニケーション力を組み合わせれば、女性は生成AIの時代に卓越した力を発揮することができる。進化し続けるAI環境を自分のものにできれば、新しい方法を発明してビジネス価値を提供し、キャリアを向上させることもできる。そして、チャレンジする女性の数が増えれば、ジェンダー平等を推進し、十分なリーダー候補を用意し、構造的なバイアスを減らすことができる。このように得るものが多い今だからこそ、女性が率先して議論をリードし、責任を持って変革を進め、未来のリーダーシップを再定義すべきなのである。



## 注釈および出典

- 1 Boyle, Matthew and Jeff Green. "Women CEOs (Finally) Outnumber Those Named John." Bloomberg. April 25, 2023. <https://www.bloomberg.com/news/newsletters/2023-04-25/women-ceos-at-big-companies-finally-outnumber-those-named-john>
- 2 Chambliss, Kelly, Kitty Chaney Reed, Carolyn Childers, Carla Grant-Pickens, Lindsay Kaplan, Nickle, LaMoreaux, Salima Lin, Lula Mohanty, Paul Papas, Joanne Wright, Carolyn Heller Baird, and Cindy Anderson. Women in leadership: Why perception outpaces the pipeline—and what to do about it. IBM Institute for Business Value. March 2023. <https://ibm.co/women-leadership-2023>
- 3 同上
- 4 The CEO's Guide to Generative AI: What you need to know and do to win with transformative technology. IBM Institute for Business Value. January 2024. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/ceo-generative-ai-book>
- 5 In partnership with Censuswide, IBM interviewed 4,008 senior business decisionmakers in companies with 250+ employees across France, Germany, Italy, KSA, Spain, Sweden, UAE, and the UK in December 2023. This included 2,005 male leaders and 2,003 women leaders.
- 6 Thekla, Morgenroth, Michelle K. Ryan, and Cordelia Fine. "The Gendered Consequences of Risk-Taking at Work: Are Women Averse to Risk or to Poor Consequences?" Psychology of Women Quarterly. April 18, 2022. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/03616843221084048>
- 7 Elsesser, Kim. "Women Aren't Risk-Averse, They Just Face Consequences When They Take Risks." Forbes. April 29, 2022. <https://www.forbes.com/sites/kimelsesser/2022/04/29/women-arent-risk-averse-they-just-face-consequences-when-they-take-risks/?sh=59b0b73b5a3f>
- 8 Chambliss, Kelly, Kitty Chaney Reed, Carolyn Childers, Carla Grant-Pickens, Lindsay Kaplan, Nickle, LaMoreaux, Salima Lin, Lula Mohanty, Paul Papas, Joanne Wright, Carolyn Heller Baird, and Cindy Anderson. Women in leadership: Why perception outpaces the pipeline—and what to do about it. IBM Institute for Business Value. March 2023. <https://ibm.co/women-leadership-2023>
- 9 Goldstein, Jill, Bill Lobig, Cathy Fillare, and Christopher Nowak. Augmented work for an automated, AI-driven world: Boost performance with human-machine partnerships. IBM Institute for Business Value. August 2023. <https://ibm.co/augmented-workforce>
- 10 Chambliss, Kelly, Kitty Chaney Reed, Carolyn Childers, Carla Grant-Pickens, Lindsay Kaplan, Nickle, LaMoreaux, Salima Lin, Lula Mohanty, Paul Papas, Joanne Wright, Carolyn Heller Baird, and Cindy Anderson. Women in leadership: Why perception outpaces the pipeline—and what to do about it. IBM Institute for Business Value. March 2023. <https://ibm.co/women-leadership-2023>
- 11 In partnership with Censuswide, IBM interviewed 4,008 senior business decision-makers in companies with 250+ employees across France, Germany, Italy, KSA, Spain, Sweden, UAE, and the UK in December 2023. This included 2,005 male leaders and 2,003 women leaders.

## IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value (IBV) は、20年以上にわたってIBMのソート・リーダーシップ・シンクタンクとしての役割を担い、ビジネス・リーダーの意思決定を支援するため、研究と技術に裏付けられた戦略的洞察を提供しています。

IBVは、ビジネスやテクノロジー、社会が交差する特異な立ち位置にあり、毎年、何千もの経営層、消費者、専門家を対象に調査、インタビューおよび意見交換を行い、そこから信頼性が高く、刺激的で実行可能な知見をまとめています。

IBVが発行するニュースレターは、[ibm.com/ibv](https://ibm.com/ibv)よりお申し込みいただけます。またLinkedIn ([linkedin.com/showcase/ibm-institute-for-business-value](https://linkedin.com/showcase/ibm-institute-for-business-value)) をフォローいただくと、定期的に情報を入手することができます。



## 著者

### Salima Lin

Vice President and Senior Partner  
Strategy, Transformation,  
and Thought Leadership,  
IBM

(Salima Lin、  
IBM、  
戦略、変革、ソート・リーダーシップ  
担当バイス・プレジデント兼  
シニア・パートナー)

[https://www.linkedin.com/in/  
salima-lin-b17bb71/](https://www.linkedin.com/in/salima-lin-b17bb71/)

### Joanne Wright

Senior Vice President  
Transformation and Operations  
IBM

(Joanne Wright、  
IBM、  
トランスフォーメーション・アンド・  
オペレーション担当  
シニア・バイス・プレジデント)

[https://www.linkedin.com/in/  
joanne-wright4/](https://www.linkedin.com/in/joanne-wright4/)

## ご協力を賜った方々

### Debra D'Agostino

Managing Director of Thought Leadership  
Oxford Economics

(Debra D'Agostino氏、  
Oxford Economics社、  
ソート・リーダーシップ担当  
マネージング・ディレクター)

<https://www.linkedin.com/in/debradagostino/>

### Yvonne Li

Vice President of Enterprise Artificial  
Intelligence, Data, and Decision Science

Advance Auto Parts

(Yvonne Li氏、  
Advance Auto Parts社、  
エンタープライズAI、データ、および  
デシジョン・サイエンス担当  
バイス・プレジデント)

<https://www.linkedin.com/in/chia-yen-yvonne-li/>



## 日本語翻訳監修

### 川上結子

日本アイ・ビー・エム株式会社

執行役員／マネージング・パートナー

IBM コンサルティング事業本部

ビジネス・トランスフォーメーション・サービス事業部長

最高情報セキュリティ責任者

© Copyright IBM Corporation 2024

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America | March 2024

IBM、IBMロゴ、ibm.com、Watsonは、世界の多くの国で登録されたInternational Business Machines Corporationの商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれIBMまたは各社の商標である場合があります。現時点でのIBMの商標リストについては [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml) (US)をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBMが営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM製品は、IBM所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBMは、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があります。IBMはかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBMは明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「Forging the future of AI - Women can take the lead」の日本語訳として提供されるものです。

