

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

- 女性のリーダーシップ促進が
これほどまでに重要な理由

IBM コンサルティングについて

IBM コンサルティングはお客様のパートナーとしてこれからのビジネスの潮流をともに築きます。IBM コンサルティングは、ビジネスのみならず世界全体が未来へ向かって歩む道を切り拓く力になりたいと考えています。そのための鍵となるのがオープンなエコシステムやテクノロジー、イノベーション、そして多様な意見を取り入れる文化です。その使命とともに働き、創造し、成長し、そして一緒に考えることです。詳細はこちら。

<https://www.ibm.com/jp-ja/consulting>

Chief とは

“Chief” の活動には、エグゼクティブ・コーチング、ピア・グループ、ワークショップなどが含まれ、メンバーになると数千の組織に在籍する2万人の女性エグゼクティブとプライベート・ネットワークをつなげます。それぞれのメンバーは“Chief”の活動を通じ、昇給や昇進、役員へのステップアップを勝ち取り、次世代への道を切り拓いています。また、“Chief Enterprise”は女性エグゼクティブとの関係を強化し、メンバーを育成し、職場に定着させることで、企業のジェンダー・ダイバーシティの取り組みを推進しています。詳細については、chief.com をご覧ください。

序章

Kelly Chambliss

Senior Vice President and Chief Operating Officer, IBM Consulting
(IBM Consulting、シニア・バイスプレジデント兼チーフ・オペレーティング・オフィサー)

Kitty Chaney Reed

Vice President, Chief Leadership, Culture and Inclusion Officer, IBM
(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)

Carolyn Childers

Co-founder and CEO, Chief
(Chief、共同創設者兼 CEO)

Carla Grant-Pickens

Vice President, Human Resources, IBM Consulting, Global Operations, Platforms and Delivery
(IBM Consulting、グローバル・オペレーション、プラットフォーム・アンド・デリバリー部門のバイスプレジデント (ヒューマンリソース担当))

Lindsay Kaplan

Co-founder, Chief
(Chief、共同創設者)

Nickle LaMoreaux

Senior Vice President and Chief Human Resources Officer, IBM
(IBM、シニア・バイスプレジデント兼チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー)

Salima Lin

Senior Partner and Vice President, Strategy, Transformation, and Thought Leadership, IBM Consulting
(IBM Consulting、シニアパートナー兼バイスプレジデント (ストラテジー、トランスフォーメーション、ソートリーダーシップ担当))

Lula Mohanty

Managing Partner, Asia Pacific, IBM Consulting
(IBM Consulting、マネージングパートナー (アジア太平洋担当))

Paul Papas

Senior Vice President, IBM Consulting Americas
(IBM Consulting Americas、シニア・バイスプレジデント)

Joanne Wright

Senior Vice President, Transformation and Operations, Enterprise Operations and Services, IBM Finance and Operations
(IBM Finance and Operations、シニア・バイスプレジデント (トランスフォーメーション・アンド・オペレーション、エンタープライズ・オペレーション、サービス担当))

今日、企業のトップ・リーダーにまで上り詰める女性の数は増え続けている。しかし、その影で、中間管理職層における女性の割合は非常に低い水準にとどまっており、将来の女性リーダーを育成するための健全なパイプライン*は構築できていない。

しかし、このような悩ましい状況は、女性に限ったことではない。個人の成功を可能にする企業システムを構築できれば、会社全体の繁栄につながる。ジェンダー平等とインクルージョンは、ビジネス全体に純粋な利益をもたらす。これは倫理的に「正しいアプローチ」であるだけでなく、「合理的なアプローチ」でもある。ただし、IBMの調査が示すとおり、真の変化と真の利益は、企業が必要な行動、説明責任、そしてアクションを定着させ、持続するためのシステムを構築することで初めて実現できるのである。

またIBMの調査は、現状において、これらの企業システムが機能不全に陥っていることを示唆している。企業がこうした問題を解決するためには、善意による基本的な施策を超えて、十分に深くスピーディーに問題に対処しなくてはならない。

今こそ、リーダー職のキャリアを再構築し、給与の透明性を向上させ、機会均等に関する目標を設定することによって、真の進歩を推進すべきときである。また今こそ、深く根付いた偏見に挑むのみならず、リーダーとして成功するために何が必要かを、具体的かつ直接的に女性に問いかけるべきときである。

希望だけでは女性の地位向上は望めないものの、希望は女性の地位向上に向けた大胆で果敢な行動を促すためのきっかけにはなる。この点を念頭に置きつつ、本レポートでたとえ多くの克服すべき障壁が明らかになったとしても、読者各位には楽観主義を堅持していただくことを願ってやまない。もし私たちが、そうして今のこの瞬間を最大限生かすことができれば、リーダー職の女性のためのキャリア・パスを明るく照らし続けることが可能になるからだ。

* 人財パイプライン：企業において、経営層をゴールとするリーダー育成の流れを、燃料がパイプラインを流れるのに例える考え方

ジェンダー平等は、
女性だけの問題ではなく、
組織全体の問題である。

エグゼクティブ・サマリー

女性もリーダーになれる機会は平等にある、と考える人は以前よりも確実に増えている。しかし、そのような感覚だけでは、実際の女性のキャリア・アップに大きな変化をもたらすのは難しい。偏見は今なお障壁として残っている。こうした偏見を打破するためには、企業はジェンダーの公平性（パリティ）の実現に向けたアプローチを成熟させるとともに、女性にも男性にも等しく有効な構造や仕組み（企業システム）を作る必要がある。

パリティの実現は近いと「感じられ」るが、現実はなお遠い。

2019年の時点では、どの業界においてもリーダーシップの面でジェンダー・パリティが達成されるまでには54年はかかるだろうと考えられていた。しかし現在では、女性に焦点を当て、多様性、公平性、インクルージョン（DEI）*への取り組みを強化した結果、おそらく10年以内に達成されるだろうと言われている。だが、このような見方は楽観的であり、現実とはかけ離れている。女性の間管理職は空洞化が顕著であり、将来のリーダーシップへの人財供給は危機に瀕している。このままのペースで進むとすると、ジェンダー・パリティが実現するのは、何十年も先のことになりそうである。

* DEI: 「ダイバーシティ（多様性）」「エクイティ（公平性）」「インクルージョン（包摂性）」の頭文字を取った略語

最も厄介な構造的障壁は目に見えない。

無意識の偏見（アンコンシャス・バイアス）が職場に蔓延し続けている。男性管理職で、「自社の経営層は、子供を持つ女性も他の従業員と同じくらい仕事に献身的に取り組んでいる」と回答した者は、わずか41%にとどまった。また、リーダーシップに不可欠とされる資質は、男性の場合は「結果重視」、女性の場合は「人間関係重視」と、依然としてそれぞれの性別のステレオタイプにとらわれたままである。

何もしなければ、その代償は膨らみ続ける。

ジェンダー平等とインクルージョンを実現することは、ビジネスにとって有益だと考える企業が増えている。実際、ジェンダー平等への取り組みのリーダーとして認識されている企業は、調査のサンプルとなった他の企業と比べ、19%高い収益成長率を記録してい

る。しかし全体を見ると、企業の継続的な成長がジェンダー平等にかかっていると考えて行動している企業の数は多くない。また、女性の実に3分の1近くが今年中に仕事を辞めるかもしれないと答えていることから分かるとおり、優秀な女性人財を獲得し、維持するのはますます難しくなっている状況だ。

これらの問題に対処するためには、協調的かつ持続的な取り組みが必要であり、企業は今すぐにでも着手すべきであろう。本レポートでは、リーダーに与えられる役割の見直しなど、4つのアクションを提示する。組織は有能な人財を、従来の役職などの枠に単純に当てはめるのではなく、ビジネス上の戦略的優先事項や、その人財のスキルに基づいて、彼らの役割を新たにデザインし直さなくてはならない。

ジェンダー平等の位置付けも変わらなくてはならない。それは単に女性だけの問題ではなく、組織全体の問題である。今、リーダーに求められているのは、ジェンダーの不均衡を是正することで得られる経済的利益を定量化し、戦略を調整し、善意の表明を具体的な目標、指示、そして指標に変えることだ。将来のリーダーたちが才能を発揮するのに必要なコーチングや機会、サポートを提供できるよう、バックアップ体制を迅速に進化させるべきである。

無意識の偏見が根強く残っていることを考慮すると、組織はレクチャーのような静的なアプローチだけではなく、体験的な学習やアライシップ（allyship）*を組み込んだ社員教育を行う必要があるだろう。

* アライシップ（allyship）とは、自らが属していない社会的に不利な立場の集団を理解し、その味方となって行動すること

「私の取引先の会社では、ジェンダー平等が正式なテーマとして取り上げられている。しかし、その推進にあたっては、多くの手厚いフォローとともに、誠実な姿勢と模範を示し続けることが求められる」

Rabobank
監査役会メンバー
Petri Hofsté 氏



第 1 部

この 2 年間で、 企業が働き方を改革 できることが示された

IBM Institute for Business Value (IBV) は、隔年でグローバル調査を実施し、職場における女性の活躍の機会とそれに対する障壁の状況を評価してきた。シリーズ 3 回目となる 2023 年の調査では、対象となる企業数は 2,500 社、地域は 12 カ国、業種数は 10 に及んだ。この種の継続的な調査としては、最大規模のものである。

2019 年のレポートでは、史上最長の強気相場による好景気が続いていたにもかかわらず、職場の指導的地位に就いている女性の割合が依然として著しく低いことが確認された。¹ 2021 年の調査は、世界各国が新型コロナウイルス感染症に対するロックダウン措置を開始した頃に実施された。² その後の数カ月間で、記録的な数の女性が職場を去った。パンデミックにより、精神的、肉体的、さらには感情的な負荷が高まったことで、多くの女性社員が自身のキャリアを振り返り、自分の仕事はそのプレッシャーに耐える価値があるのか、それとも何か別のことをすべきなのかと考えた末、「大退職時代」が到来する中で離職を選択したのだ。

競争力のある企業は、仕事のやり方を調整し、条件が許す限り、柔軟なリモートワークを取り入れ、また休職した社員がキャリアに復帰しやすくするための特別な復職支援プログラムを用意するようになった。その対象は女性だけにとどまらず、こうした施策によって多くの人が仕事を続けられるようになった。この2年の間に、この種のアプローチを導入する企業の数が増えている（図1参照）。

「確かにコロナ禍は財務的には大きなマイナスだった。一方で、女性が働く環境の改善や、多様な働き方の支援など、制度の整備は更に加速した。そういう意味ではプラスの変化もあったと言えるかもしれない」

ANA ホールディングス株式会社
グループ CDO（Chief Diversity, Equity & Inclusion Officer）、
グループ DEI 推進部長
種家純氏

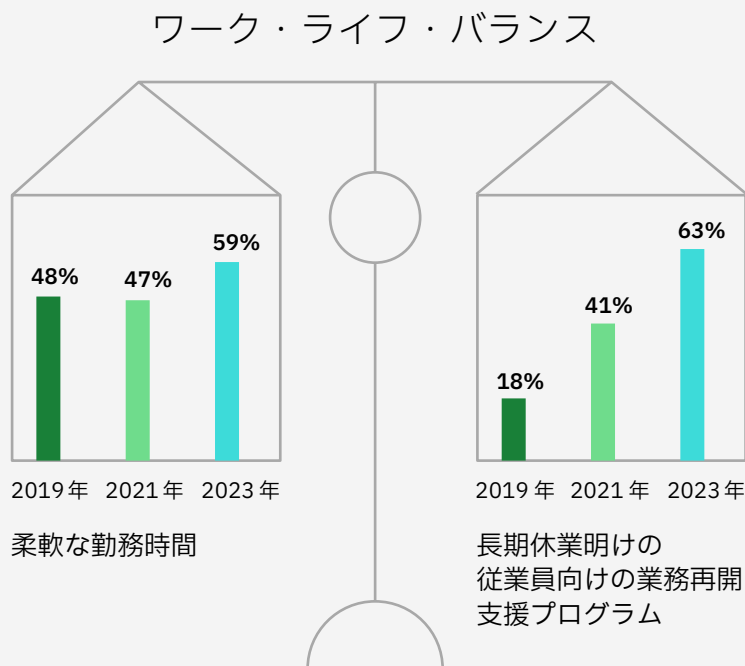
女性に影響を及ぼす新たな ストレス要因は、無視できない レベルになりつつある

以前から女性が専門的なキャリアを積む上で直面する、固有の問題が取りざたされてきた。しかし、今回のパンデミックは、この時代において、そうした問題に対する私たちの認識を深める最大のきっかけとなったのだ。

2020年の間に、記録的な数の女性が仕事を辞めたか、または辞めざるを得なくなった。その人数はまさに言葉失うほどである。米国だけでも500万人の女性、つまり1世代分の人財が突如として労働力から離脱したのだ。³ 女性が失ったものを取り戻すためには、数十年かかるかもしれないと危惧される。

図1

従業員のワーク・ライフ・バランスを支援する組織の割合は、2019年から増加している。



視点

ビデオ会議 - 機会均等を支える 革新的ツール

「同僚の1人が子供の世話をしていたとチームのチャットに入力したとき、それを隠す必要がないのはとても新鮮だと全員がコメントしました」

Zoom 社
アジア太平洋および日本地域担当
マーケティング責任者

Cathy Yum 氏

リモートワークへの移行は、ビジネス・ミーティングにおける微妙な力関係を軽減するために役立った。突然、誰もがスクリーン上の小さな箱として描かれ、現実の家庭生活が見えるようになった。人々もそんな状況を受け入れるようになった。Zoom 社のアジア太平洋および日本地域担当マーケティング責任者、Cathy Yum 氏は次のように語る。「同僚の1人が子供の世話をしていたとチームのチャットに入力したとき、それを隠す必要がないのはとても新鮮だと全員がコメントしました。また、別の年上のチーム・メンバーは、かつては8時半から5時半までの間、子供がいないかのように振る舞わなければならなかったそうです。でも今では『子供のお迎え』とカレンダーに書いておけば、皆がそれを尊重してくれます。現在はそれが普通ですが、パンデミック以前にはそうしたことは話題にも上りませんでした」

完全なリモートワークからハイブリッドワークやオフィス勤務への切り替えを検討する企業が増えているが、今までと同様の士気を保つことが重要な課題になっている。「誰もが頭を悩ませているんです」と Yum 氏は言う。

Zoom 社では、健全でフラットな職場の雰囲気を持続しつつ、よりシームレスでインクルーシブなハイブリッドワークを実現する方法を模索している。Yum 氏は次のように語る。「当社では、会議室に5人、自宅に5人いる場合でも、AIが会議室にいる人の顔を撮り、全員がスクリーン上の箱として表示される技術を開発しました。これにより、これからも会議で安心して発言を続けられるようになるでしょう」

図 2

今なおパンデミックは、働く女性に悪影響を及ぼす要因の1位であり続けている。



2023年の調査は、パンデミックが働く女性にとって最も深刻な問題であり、いかに女性に圧倒的かつ持続的な被害を及ぼしたのかを浮き彫りにした。さらに、女性の健康、安全、そして個人としての主体性に大きな影響を与える要因は、景気後退という非常に現実的な経済面の懸念よりも深刻な問題だと捉えられていることが伺える（図2参照）。

このように働く女性への注目が集まることによって、ジェンダー平等に対する一種のハロー効果*が生まれている。例えば、2021年以降、女性の活躍に特化した取り組みを実施する企業が増えている。今日の企業の61%は、女性用のネットワーキング・グループを会社として用意している（2年前はわずか46%）。女性向けのキャリア開発計画を実施した企業の割合は、2021年には56%だったが、現在では78%になり、またジェンダー関連のトピックをテーマとする管理職向けのダイバーシティ研修も、2019年には28%だったが、2021年に52%、現在は65%と増加を続けている。

* ハロー効果：何かを評価する際、一部の際立った特徴が全体の評価に影響を与える心理的現象

現在では企業の65%が
管理職向けの
ダイバーシティ研修を
義務付けている。

これらのプログラムが、自社の意識や姿勢を変えるために必要な第一歩となるのは確かだ。しかし、2023年の時点において、こうした施策自体は、ジェンダー・パリティの改善に真剣に取り組む企業として、基本的な要件を満たすものでしかないのも事実である。

その他にも、ジェンダー・パリティの実践に向けたアプローチにおいて、現状においては実施のハードルがより高く、ビジネスや個人のチャレンジを伴うものも増えている。研修やサポートは有効かつ無難なアプローチであり、マイナス要素はほとんどない。他方、より大胆なアプローチとしては、職務上の後継者育成計画に女性候補を含めることや、女性が少ない領域で戦略的に女性の枠を設けること、その進捗状況について経営層が説明責任を負うことなどが挙げられる。

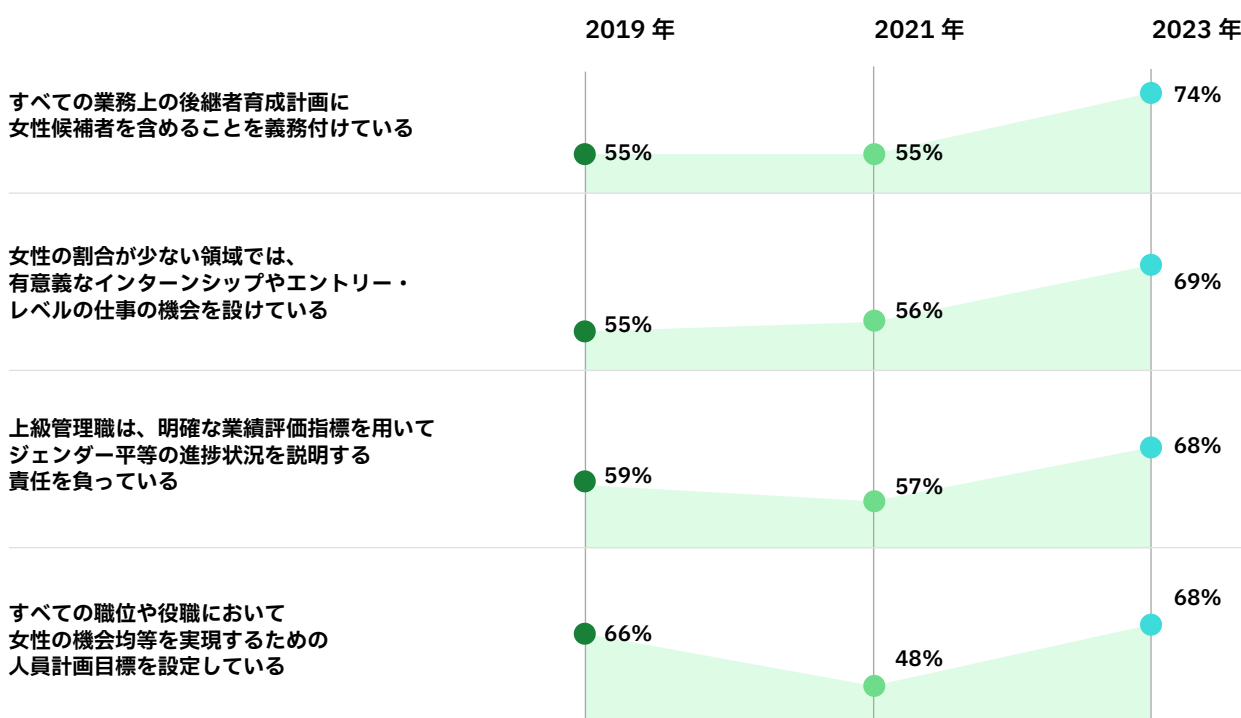
さらに、特に注目すべきこととして、パンデミックによる混乱がピークに達したとき、女性の機会均等に関する目標を定めている企業の割合が、66%から48%にまで急落したことが挙げられる。この目標は非常に測定しやすい指標なのだが、2023年には、この数字を向上させる動きが見られるものの、実際にそれを実行している企業の割合は、4年前と比べてわず

2パーセント・ポイントしか増えていない。このことは、集中的なコミットメントを必要とする取り組みは、簡単には復活させられず、自然に伸びるものでもないという事実を示している（図3参照）。

ジェンダー機会平等の目標設定には賛否両論があり、こうした取り組みに消極的な企業もある。自己満足に陥っているケースもあるだろう。あるいは、波風が立つのを恐れているのかもしれない。実際、企業はジェンダー平等への意識を高めるために過去2年間で多くの施策を行ってきた。しかし、誰を昇進させるか、あるいは採用するかという難しい決断に管理職や経営層が迫られたとき、ジェンダー平等への意識だけで意思決定を行うのでは不十分だ。Audible社の最高財務兼事業成長責任者であるCynthia Chu氏は「次世代のリーダーを育成するのは、体系的な方法をゼロから構築しない限り不可能だ」と述べている。また目標を設定する際には、組織の意思決定層の中に十分な数の女性がいるのかも考慮する必要がある。HarperCollins社のHarperOne Groupの社長兼パブリッシャーであるJudith Curr氏は、「組織のどこにお金があるのかを知りたければ、男性がどこにいるのかを調べればよい。そこには組織の意思決定の中心（最高権力）があるはずだ」と述べている。

図3

2023年、女性の地位向上のために大胆な行動を起こす組織は増えつつある。しかし機会平等の目標設定は、2019年の水準にとどまったままだ。



楽観主義のアプローチは、現実的であると同時に非現実的である

職場をよりインクルーシブにするための取り組みは、ジェンダー・パリティーに関する男性の認識にも大きな影響を及ぼす。自社の経営層に任命される上での障壁として、「ジェンダー」を挙げる男性が史上初めて半数を下回った。例えば、2019年には、女性も男性と同じようにCEOになれると考えていた男性の割合は全体の3分の1未満だった。4年後、この数字は54%に跳ね上がっている。また、STEM*分野は長期にわたり男性優位だったが、今日では男性の70%が、女性も平等にCIO職に就けると答えている。2019年に同様の回答を行った男性の割合は、わずか38%だった（図4参照）。

* STEMとは、次世代の技術革新を起こす上で重要な、科学（Science）、技術（Technology）、工学（Engineering）、数学（Mathematics）の頭文字を1文字ずつ連ねた用語

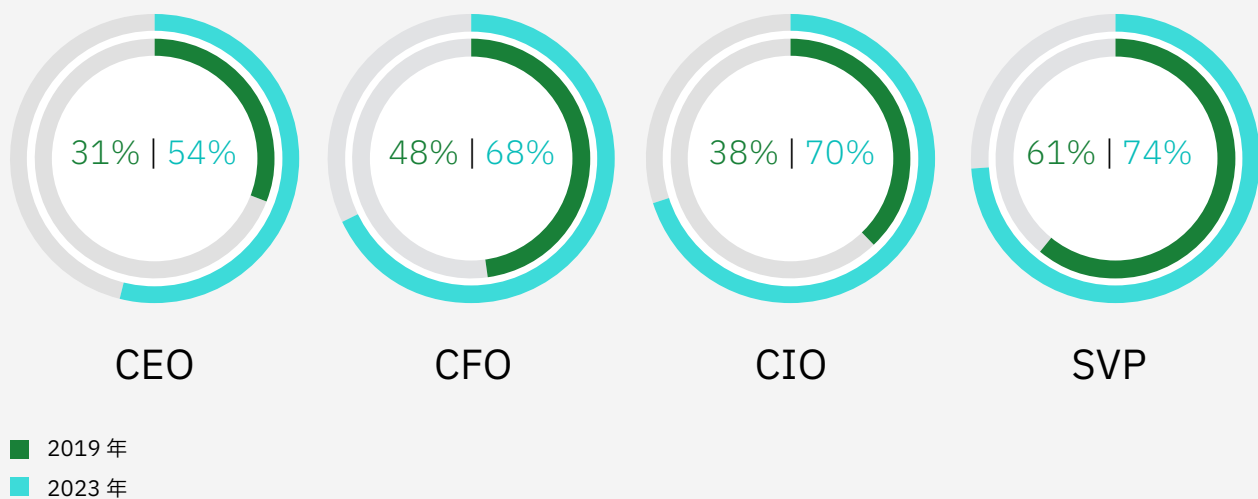
「リーダーは、リードする方法をアップデートしなければならない。状況はすでに変わっているのだ」

WIT Network
エグゼクティブ・ディレクター

Doreen Sebben 氏

図4

今日では、「自分の属する組織では、女性も平等にトップ・リーダーに昇進できる」と考える男性が圧倒的に多くなっている。



注目すべきなのは、それ以前の時代には、これらの役職に昇進できるかについて女性は男性よりもはるかに楽観的であったという点である。2023年になってようやく多くの男性が見方を変え、男女の過半数が同じ楽観主義を共有するまでになった。Delta社で需要調査および調査研究を担当する Tammy Luke 氏は、「勢いが出てきたようだ。トンネルの先に光が見えるように感じられる」と述べている。

このように変化が間近に迫っているという確信と、2023年の調査で判明した特に興味深い結果とは相形をなしている。4年前の調査では、回答者は自社が属する業界のリーダー職に就ける均等な機会が女性に提供されるようになるまでには54年かかるだろうと答えていた。ところが驚いたことに、2023年には回答者は明らかに楽観的で、パリティはわずか10年で実現できると考えるようになった。

この44年もの驚異的な短縮は、今日の回答者が、ジェンダー・パリティは将来の世代が解決すべき課題ではなく、実際に自分たちの世代で達成可能だと考えていることを物語っている（図5参照）。

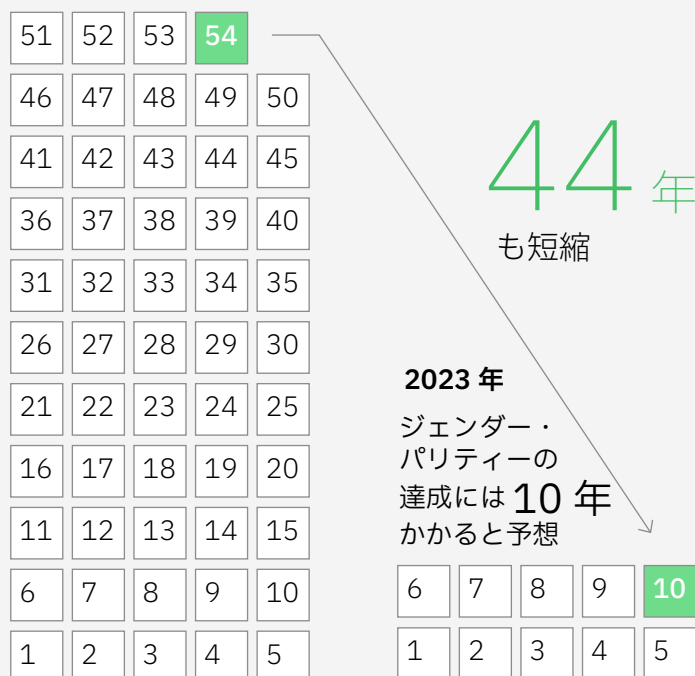
企業が導入してきたジェンダー関連施策は、明らかに反響を呼んでいる。2023年には、リーダー職に就く女性の数を増やすことは自社のビジネス上の正式な最優先事項であると答えた企業の割合が、2021年の25%から2倍近くの45%になった。また回答者の72%が、自社では一貫して女性を経営層に登用していると述べている。

しかし一方で、このような認識は、本当に現実の変化を反映したものなのか、ということが問われている。もしそうであれば、今日の指導的地位にある女性の数はもっと大幅に増加しているはずだからだ。ところが残念ながら、人財登用のパイプラインはもっと複雑なストーリーを描いている。

図5

今年の回答者は、経営層のジェンダー・パリティが達成される時間について、はるかに楽観的な見方をしている。


2019年
ジェンダー・パリティの達成には
54年かかると予想



「『意識を変える』ことは大事だが、
十分ではない。変革を実現するための
最大のポイントは、会社や部門、
社長や担当役員などに具体的な KPI や
コミットメントをもってそこを目指し
てもらおうということである」

ANA ホールディングス株式会社
グループ CDO (Chief Diversity, Equity &
Inclusion Officer)、グループ DEI 推進部長

種家純氏



第2部

女性の経営層はかつて ないほど増えているが、 中間管理職層では 停滞しており、 厳しい状況である

まず、良いニュースからだ。2023年にはようやく、経営層や取締役の座に就く女性の数が増え、いずれも12%まで上昇した。これらはわずかな増加であり、まだパリティには程遠い状態である。しかし、長年にわたる横ばいの状況を踏まえれば、良い兆しが見えてきたと言えるだろう（図6参照）。

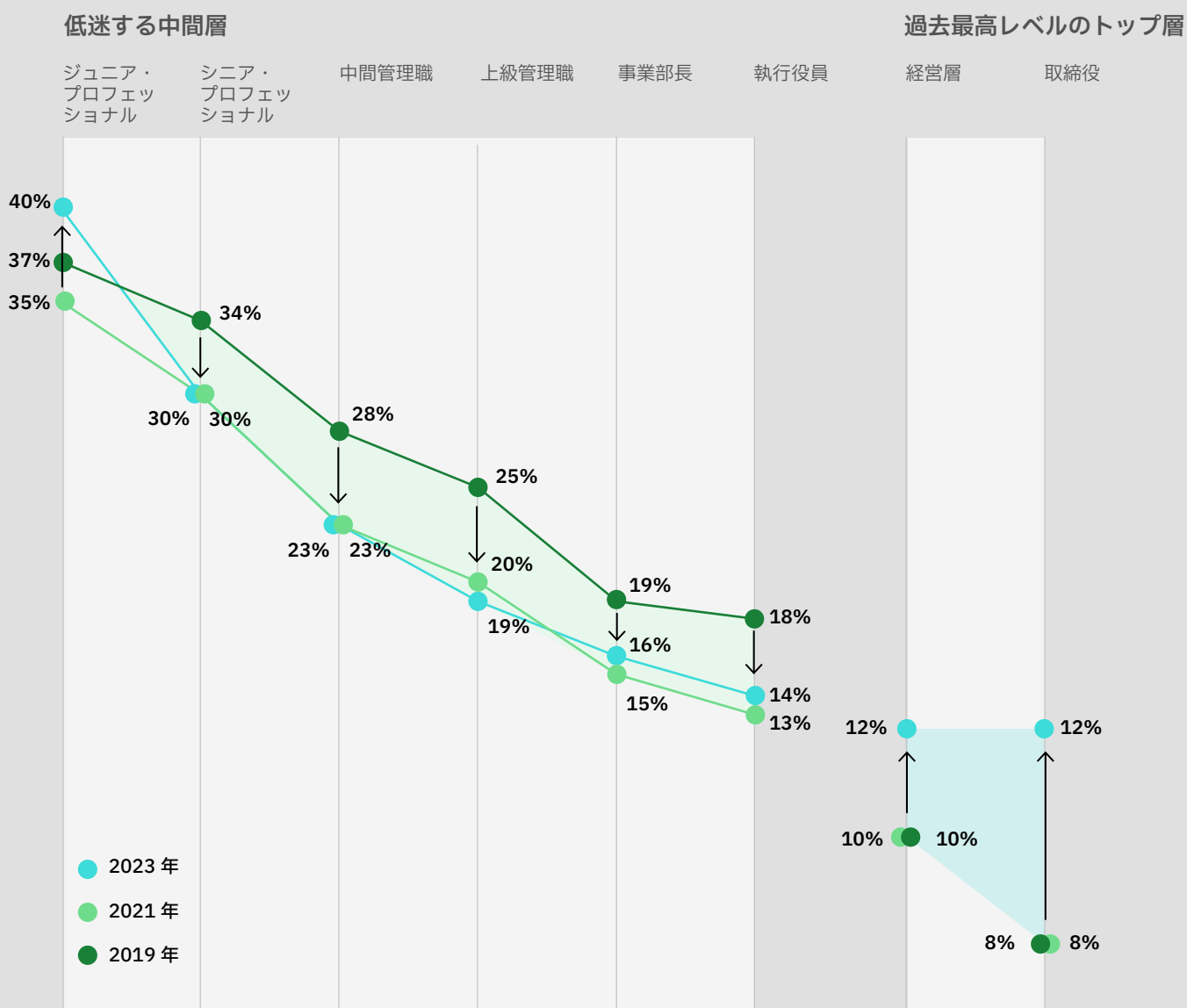
Rabobank 監査役会メンバーである Petri Hofsté 氏は「会長職に就いた女性を今までに何人か見てきたが、彼女たちがそのポジションにいるのは女性だからではない。素晴らしい仕事をしてきたからだ」と語る。

組織上層部における人種や民族の多様化の水準はまだ非常に低いものの、徐々にではあるが改善されつつある。経営層や取締役として働くマイノリティー女性の割合は、2021年の6%から現在の9%へと3パーセント・ポイント増加し、執行役員でも7%から10%へと3パーセント・ポイント上昇した。

2023年の女性に関するもう1つの明るい話題は、リーダーシップ人財のパイプラインのスタート地点となるジュニア・プロフェッショナル/スペシャリストに関するデータである。これらのポジションの女性は2021年には少し減ったが、その後、2019年の数字を上回り、現在では女性の割合が40%になっている。これは、かなりジェンダー・パリティに近づいた状態だと言える。

図 6

2023 年時点における女性のリーダーシップ・ポジションへのパイプライン：トップクラスの経営層における女性の割合は、過去最高レベルに到達したが、シニア・プロフェッショナルから執行役員に至るまでの役職では、女性の割合は低迷したままだ。



「上級管理職に昇進する女性にはすでに『十分な意欲』があり、経営層がスポンサーになる必要はないと思われる場合もあるが、それは事実と反する」

The Carlyle Group
マネージング・ディレクター

Ling Yang 氏

リーダーシップ人財の パイプラインは中間管理職層で 空洞化が進んでいる

次に悪いニュースである。高いスキルを持つキャリア初期の有能でプロフェッショナルな女性たちも、次のレベルにはさほど昇進できていない。2023年には、ジュニア・プロフェッショナルからシニア・プロフェッショナルになる者の割合が、最も低下した（10パーセント・ポイント）。これは、ある役職とその次の役職との間における差としてだけでなく、IBMの今までのどの調査においても最大の落差である。

中間管理職女性の空洞化は懸念すべき問題だ。特に2019年以降の減少傾向は深刻で、ほぼすべての中間管理職層に影響が及んでいる。2023年には若干の回復の兆しが見られるが、2021年には女性の執行役員や事業部長の割合がパンデミックのために急落した。これらの役職には、経営層や取締役の人財を供給する役割がある。もし組織が女性のトップ・リーダーへの登用を進めているのであれば、女性幹部の割合はもっと高くなっているはずだ。または最低でも、2019年の水準にまで回復しているはずだが、現実にはそうになっていない。

役職の内容自体にも問題があると、Extraordinary Women on Boards (EWOB) の共同創設者である Lisa Shalett 氏は語る。「女性が何らかのリーダー職に昇進できるからといって、その役職が女性にとって魅力が

あり、女性の生活にフィットしているとは限らない。卑近な一例を挙げるなら、オフィスの室温を女性の身体に合わせて調整することすらできていない。役職や職場環境はこれまで男性中心で作られ、インクルーシブな設計など見向きもされていなかったのである」

さらにパンデミック以降、シニア・プロフェッショナルや一般管理職では、女性の割合は少しも変わらず、上級管理職について言えば、むしろ減少さえしている。「ガラスの天井」*が当てはまるのは、経営層だけではない。シニア・プロフェッショナルや管理職に昇進する最初の段階から、ガラスの天井は始まっているのである。

* ガラスの天井：企業などの組織内で能力や資質があるにもかかわらず性別や人種などの属性を理由に不当に昇進を拒まれている状態の比喩

このペースでいくと、企業の経営層のジェンダー・パリティが達成されるまでに何年かかるだろうか？回答者が望む10年では済まないことは明らかだ。現在の経営層登用の変化のスピードから推測すると、30年はかかるだろう。また、成長が横ばいか、落ち込んでいる企業の女性の幹部登用はどうなるだろうか？残念だが、そうした企業ではジェンダー・パリティは永遠に達成されないだろう。

これだけ注目されているにもかかわらず、女性にとっての昇進の道が険しいのはなぜだろうか。これらの問いに対しては、IBMの調査とインタビューから、いくつかのヒントが得られる。

「管理職の中には、 子供がいる女性の部下は仕事に 十分な力をそそげない、 と考える者もいるようだ」

チャイナ・アカデミー・オブ・インフォメーション・アンド・
コミュニケーションズ・テクノロジー社
バイスチーフエンジニア

Qi Shu Guang 氏

姿勢だけでは十分ではない

IBM が行った調査でも確認された「意識を変えること」（マインドセットの転換）は重要である。しかし、Rhode Island School of Design の Crystal Williams 学長が指摘するとおり、女性が一生懸命努力して正しい姿勢で臨めば、昇進を阻む構造的な障壁は克服できるだろうという考え方は、「危うい神話」である。

女性の昇進は、女性の問題ではなく、組織の問題なのである。しかし、多くの企業は、変革に向けたさまざまな取り組みを、従業員とその上司（男女問わず）に自ら解決するよう一任している。

現実と乖離した疑念 - 女性は 必要なスキルを持っていない のではないか

世界的に見て、男性よりも女性の方が、中等および高等レベルの教育を受けている割合が高いにもかかわらず、⁴「自社の管理職は、女性は昇進に必要な教育を受けていると考えている」と回答した割合は男女ともに少なかった。

さらに、女性の献身性と包括力という、極めて主観的な要因に焦点を当てた、非常に意義深い調査結果もある。

「子供を扶養している女性は、子供を扶養していない女性と同じくらい献身的に仕事に取り組んでいると、貴社の管理職は考えているか」という質問に対しては、回答者全体の過半数が「はい」と答えたのに対し、男性管理職で「はい」と答えた者は約 40% にとどまった。キャリア早期の段階で多くの女性が家庭を持ち、昇進の可能性がある時期にちょうど長期休暇を取ることを踏まえると、これは特に重要なポイントだ。

もしある子供を持つ女性が、上司から「仕事と家庭を両立させることができるだろうか」と疑念を抱かれたとしたら、それは経営層にとっては別の候補者を選ぶのに十分な理由になり得る。また「女性は男性と同程度に、有能な上司になれるのか」という質問に対しても、同じパターンが見られた。ここでも男性管理職は「自分の組織では、そう思う」と答えたものは半数以下（48%）にとどまり、他の回答者と乖離している。

「無意識の偏見がべったりとこびりついている」と、Cadmus 社のエネルギー・サービス担当シニア VP の Terry Fry 氏は語る。男女は同じように価値があり、ともに公平な職場を志向しているということを示唆する非常に現実的な態度の変化があるにもかかわらず、逆行する考え方も依然として根強く残っている。あからさまな差別的雇用慣行のような目に見える障壁とは異なる形で、偏見は現在も女性の足を引っ張っている。

視点

書類上のチェック
ボックスに
とどまっては
いけない

「より公平な世界を
実現するために、
自らを活動家や
フェミニストと見なす
必要はない」

作家・アイスランド大統領夫人
Eliza Reid 氏

Eliza Reid 氏は、カナダ人の作家、起業家、4 児の母であると同時に、アイスランド大統領夫人でもある。アイスランドは世界で最もジェンダー平等が進んでいると評価され、世界経済フォーラムのジェンダー・ギャップ・リストでは 13 年連続で首位を獲得しているが、⁵ Reid 氏は多くの課題が残っていると指摘する。

アイスランドには、「部外者には、物事がより鮮明に見える」* という言葉がある。Reid 氏は、データの重要性を明確に指摘する。「定量的な情報は極めて重要だ。平等であることは、何でもよいことだと考えている人もいる。しかしジェンダー平等の実現に持続的かつ積極的な介入が不可欠であることは、確固たるデータがあってこそ裏付けられるのだ」

* Betur sjá augu en auga : 日本語であれば「岡目八目」であろう

同氏は「より公平な世界を実現するために、自らを活動家やフェミニストと見なす必要はない」と断言し、私たち全員が個人的な当事者意識を持ったときに、変化は最も起こりやすくなると主張する。「我々が進歩するためにできることは、法律を通す議員を選挙で選ぶことだけではない。そのように考えていたら、個人でも有意義な役割を果たせるという感覚をいつまで経っても持てない」と語る。

同氏はまた、女性の機会改善を目指すためには、成功の定義は「書類上のチェックボックスを超えたものでなくてはならない。なぜなら『ほら、うちの経営層の男女比率は半々だから、何の問題もないはず』と言い出す組織が必ず出てくるはずだから」と述べる。確かに、これらの数字はミスリードを誘う場合がある。というのも、例えば同数の男女が面接を受けたとしても、質問の内容や昇進基準が性別に左右されるケースがあるためだ。Reid 氏は、こうした偏見に対処するためには、組織が前提条件を確認し、フォローアップや評価を実施することで、何が起きているかを間近で観察する必要があると考えている。「偏見があることを認めない限り、偏見を解消することはできない」

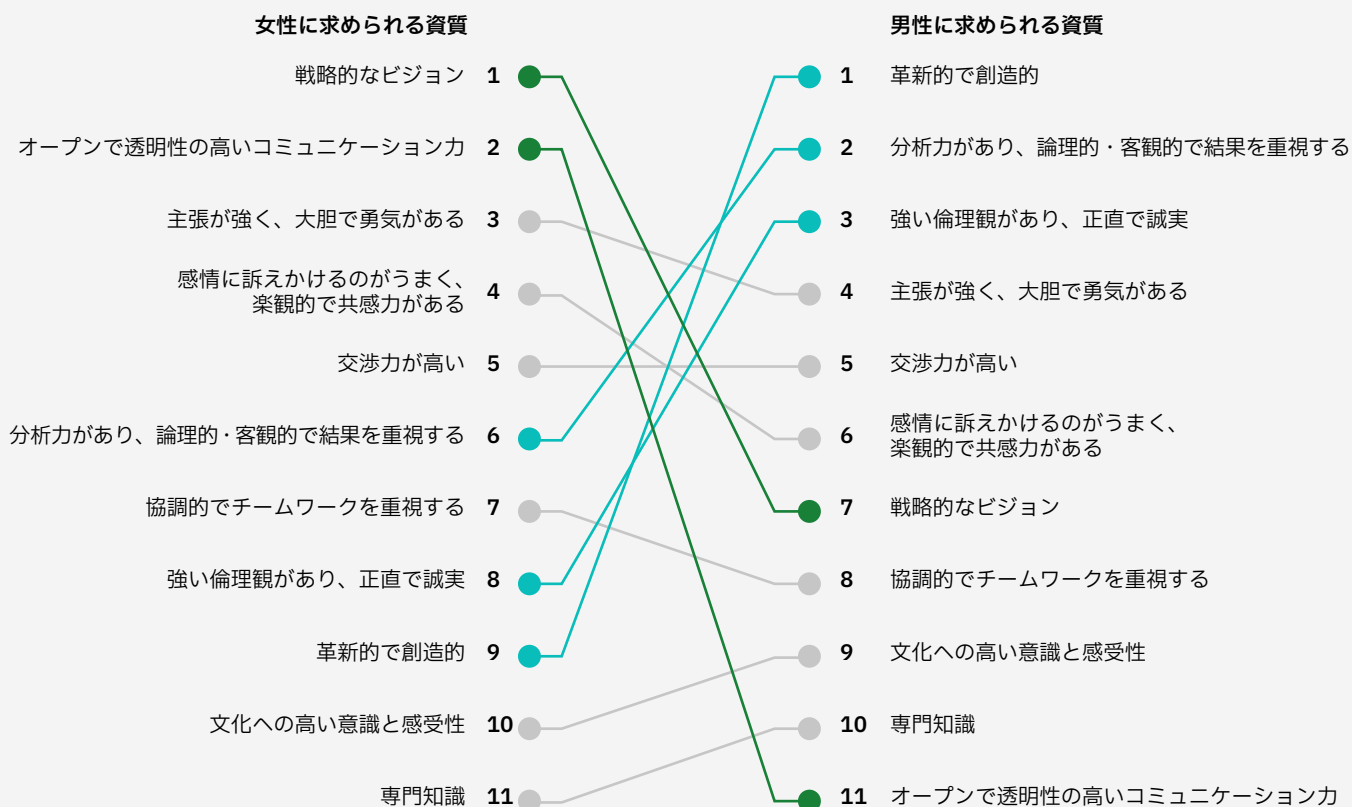
女性は、過少評価されている分野で活躍することが期待されている

人々は今なお、女性と男性のリーダー像に関し、異なる期待を抱いている。IBM のデータを見れば、管理職へ昇進する際に求められる属性や資質は、女性と男性の間で異なることは明らかだ。男性は主に、創造性があり、結果重視で物事を捉え、かつ誠実さも持っている人物であることが女性以上に評価される。一方、女

性の場合、戦略的で大胆でありながら、人間関係重視の人物であることが男性以上に求められる。回答者は基本的に、女性に対しては気分よく働ける職場を作りたいと望んでいる一方で、男性にはビジネスで結果を出すことを期待している。こうした回答は無意識的か意識的かを問わず、ジェンダー・モデルのステレオタイプの罠に陥っている(図7参照)。

図7

リーダー層への昇進に必要な資質は、男性と女性では異なる。



従来の優れたリーダーシップに関する概念は、長い間、男性を主とする職場文化によって培われてきた。したがって、強いリーダーシップを発揮する属性として、男性によく見られる資質が高く評価されるのはある意味当然のことで、これが「自己永続的なループ」とも言うべき袋小路を形作ってきた。PCMA社のマネージング・ディレクターである Florence Chua 氏は、「今でも女性は、男性よりも共感力があり、かわいらしく、感情豊かであることが期待されている。私個人で言えば、結果をとっても重視するタイプなので、友人から『あなたは男性みたいな働き方をする』と言われることがある」と語る。管理職はこのような生得的かつ制度的な偏りを認識するとともに、たとえ今までとは異なっていたとしても、高い効果を上げるリーダーシップの形があることを認める必要がある。

従来は、感情的知性（emotional intelligence）、透明性、コミュニケーション力、共感力といった「ソフト」*な資質は、女性と関連付けられることが多く、役に立つが必須ではないとされてきた。またこれらは、男性が持つとされてきた「ハード」**なスキルよりも「（女性に生まれつき備わった資質であるという理解から）獲得しやすいもの」と考えられてきた。ところが、エルサルバドルの Citi 社のカントリー・オフィサーである Ana Cristina Lopez 氏は、こうした考えに首を傾げ、「私はソフト・スキルという言葉が嫌いだ。実際、これらは極めてハードなスキルだ」と述べている。

* ソフト・スキル：コミュニケーションやリーダーシップなど個人の資質や特性に関わるスキル

** ハード・スキル：専門知識や機械の操作方法など研修や訓練で習得可能なスキル

実際、これらはパワー・スキル***でもあって、誰でも身につけられるものだ。しかし、現実にはこれらの習得を行うのなら、まず、これらのスキルが生まれつきの資質だという神話を払拭しなければできまい。『Chief』の最近の記事にもあるとおり、「女性だからといって、生まれつき共感力があるわけではない。それは男性が生まれつきのリーダーではないのと同じだ」⁶

*** パワー・スキル：特に変化の激しい時代の中で不可欠とされるスキル。リーダーシップをはじめ複数のソフト・スキルの要素から成る

「一日ずつ、一歩ずつ進んでいけば、
道は見えてくる」

米国ユニセフ協会
最高マーケティング責任者

Shelley Diamond 氏



第3部

女性の成功は、 全員の勝利をもたらす

ジェンダー平等は、女性の問題として説明されることが多い。しかし、IBMのものを含め、数多くの調査が明らかにしていることだが、多様性のある組織ほど、多くの主要な競争指標において、より良い結果を出している。

IBMは2年ごとにサンプルを分析し、「先駆的企業」と名付けた一群の優秀な企業には一定の特性があることを明らかにしている。先駆的企業の特性は、次の3つである。

- 女性のキャリア・アップを正式なビジネス上の最優先事項の1つとして挙げていること
- ジェンダー・インクルージョンを業績向上の原動力と考えていること
- ジェンダー・パリティを実現するためには、企業は変化し続ける必要があると考えていること

「結局のところ、
多様性があるチームほど革新的だ。
多様性をビジネス上の課題として捉え、
他のビジネス上の問題に取り組むのと同様に、
厳密かつ慎重に対処することが、
パリティを確保する唯一の方法なのだ」

WIT Network
エグゼクティブ・ディレクター
Doreen Sebben 氏

「多様性はチームを強くする。
より顧客の声を聞くようになり、
課題を理解し、何が足りないのかを
知ることができるようになる。
多様性は決して私たちの足を
引っ張る足かせではないのだ」

Zscaler 社 地域副社長
Bob Thompson 氏

「新しい価値を生むために、
色々な視点、
そして経験が大事である」

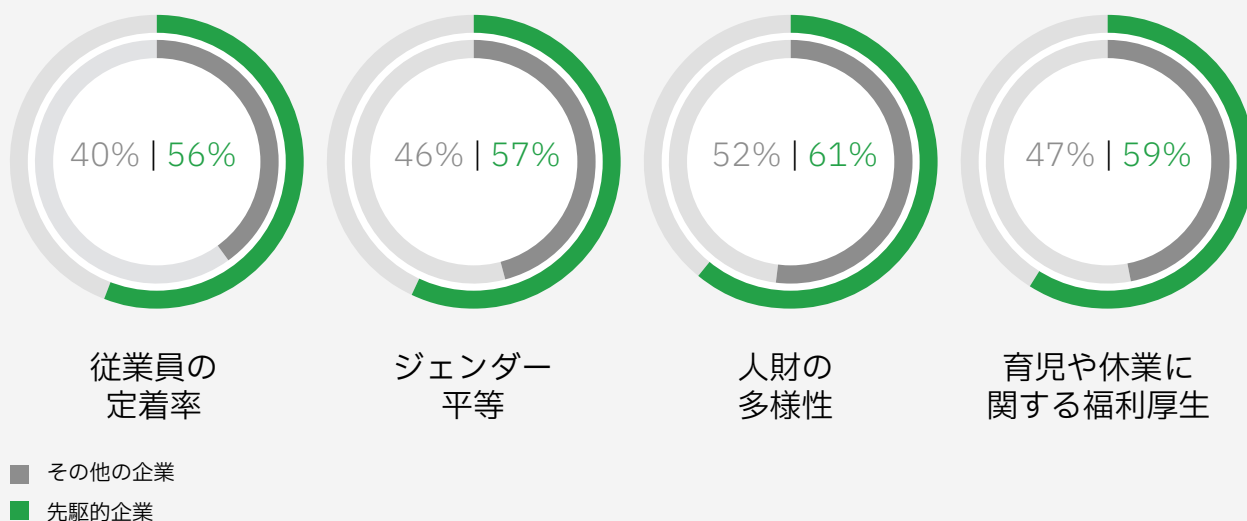
ANA ホールディングス株式会社
グループ CDO (Chief Diversity, Equity & Inclusion Officer)、
グループ DEI 推進部長
種家純氏

例年、先駆的企業がペースを作ってきたが、2023 年も同じ傾向が続いている。先駆的企業では、より多くの女性がリーダー的役割を担っているだけでなく、明らかに優れた財務上の実績を上げている。IBM が調査した他の企業と比べ、先駆的企業は過去 2 年間に 19% も高い収益成長率を上げており、パンデミックの景気後退時には、高い回復力を示している。また先駆的企業は、職場に関する多くの重要な業績指標においても、依然として他社を圧倒している (図 8 参照)。

先駆的企業でもまだすべての役職でジェンダー・パリティを達成できていないが、現時点ではほとんどの上級職で、女性の割合が他社よりも 2% 多い。

図 8

先駆的企業は、ジェンダー・パリティの主な指標全般において、競合他社を上回っている。



女性は退職という形で応えている

IBM のデータは、ジェンダー平等が業績向上に役立つという他の調査の結果を裏付けている。ところが、管理職におけるインクルージョンの度合いを高めることは容易ではなく、この課題にまだ取り組んでいない企業が多い。しかし、このままの足踏み状態が続くと、女性人財の供給は滞り、ここ数年の間で達成した成果が損なわれる恐れもある。

この停滞は、今後さらに深刻なものになるだろう。今後 12 カ月の間に、30% もの女性が積極的に新しい仕事を探すつもりだと答えており、30% は家族の介護のために一時的に仕事を離れ、ほぼ同数の 27% が身体的または精神的な健康上の理由で退職しなくてはならないと予想している。そして 24% は、仕事を辞めたまま復帰しないつもりだと答えている。

また、我慢を重ねていつの日か上級管理職に就いたとしても、その代償に見合うだけの価値は得られないと考える女性もいる。Radius 社の成長およびイノベーション担当エグゼクティブ・バイス・プレジデントを務める Shari Aaron 氏は、「古いモデルでは、出世のしごは少しずつ登るものだった」と語る。

Aaron 氏によると、昨今の若い女性はそのようなアプローチにあまり興味がない。「彼女たちにとって重要なのは、『自分がどう生きたいか』だ。ジェンダー平等などよりも、キャリアを積むことの方が重要なのだ」。最近の若い女性ならば、チャンスを平等に与えてもらうために闘うよりも、「ボールはそのフィールドに置いたままにして、新しいフィールドでプレーを始めたい」と言うだろう。

女性が仕事において何を重視するのかを調べるため、アンケート回答者の女性に、もし自分のニーズや価値観に今以上に合った転職先が見つかった場合、どれほどの給料減ならば受け入れられるかについて尋ねてみた（IBM は決して、女性の給与を今より下げるべきだとか、そのようなトレードオフが必要であるなどと主張しているわけではない*）。その結果、女性の多くは、今より柔軟性とやりがいがあり、協力的な経営層がいる会社で仕事をするためならば、10% の減給も受け入れると考えていることが判明した。企業はこうした女性の要望に早急に対処しなければ、優秀な女性人財を簡単に引き抜かれてしまう可能性があることを十分に認識しておく必要があるだろう（図 9 参照）。

* 問題を正確に捉えるために、より悪い条件であると想定される基準との比較によって本音を可視化することを意図した質問である

図 9

女性の半数近くは、現状への批判的観点から、以下のような長所が 1 つでもある職場で働けるのであれば、最大 10% の減給も受け入れると回答している。

今より協力的な
経営層がいる企業



勤務地の選択が
今より柔軟な企業



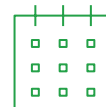
ESG への取り組みが、
今よりも熱心な企業



今より良い子供向けの
保育・ケア施設がある企業



勤務スケジュールが
今より柔軟な企業



視点

個人が成長する
環境では、
組織全体も
成長する

「不公平さが自分の
近くにあることを
理解できれば、
公平性の重要さを
想像しやすくなる
はずだ」

Rhode Island School of Design
学長

Crystal Williams 氏

Crystal Williams 氏は、受賞経験のある詩人であり、リード大学、ベイツ大学、ボストン大学において、ダイバーシティとインクルージョンを推進するためのプログラムを立ち上げ、指導を行ってきた人物だ。現在は Rhode Island School of Design の学長を務めている。同氏は「私がダイバーシティ、インクルージョン、公平性、正義の活動にこれほど熱心に取り組むのは、成長する能力は私とあなたとは違っていたとしても、全体としては必ず世の中に影響を与えるという確信があるからだ」と語る。

同氏は、インクルージョンを阻む障壁が根強く残っているのは、それを打ち砕くための投資が一部の人の利益にしかならず、費用を回収できるまでに長い時間がかかると考えられているためだと指摘する。また、「特に不利な立場にある人々は炭鉱のカナリア役を務めているという認識が、まだ社会にはないようだ」と語る。同氏は歩道の段差解消を例に挙げて、「段差の解消は、身体に障害のある人たちを助けるための工夫だ。しかし、今街角に立って、誰がその恩恵を受けているかを観察してみると、ベビーカーを押す親や、転ばないよう慎重に歩く高齢者、近道をしようと急いで走り抜ける学生などがいることが分かる。このように、ユニバーサル・デザインは、全体に利益をもたらしている」

それはジェンダー平等も同じだ。そして行動を強化する最も効果的な方法の1つは、近接性とコミュニティだと同氏は語り、次のように続ける。「不公平さが自分の近くにあることを理解できれば、公平性の重要さを想像しやすくなるはずだ」

アクション・ガイド

今こそリーダーたちは、ジェンダー平等の達成に向けて真剣に取り組まなくてはならない。

リーダーたちは、そろそろ自らの考え方を従来の「旧世代」から「次世代」へとバージョンアップさせ、女性人財を十把一絡げに扱うのをやめるべきである。インクルーシブな環境を整える工程は旅（ジャーニー）のようなものである。企業は大雑把なプログラムを用意するだけでは不十分であり、女性であれ男性であれ、社員一人一人の実情に合わせ、社員自らが描くキャリア・パスを進み、目標を達成できるよう支援していかなくてはならない。

次の4つのステップとアクションが、これからの道標となるだろう。

アクション・ガイド

01

優秀な人財に合った役職を デザインする。

女性にキャリア・アップの機会を与えることは、単にテーブルで女性の席を増やすことではない。リーダー職の仕事の内容を丁寧に見直し、その職務をサポートできるような企業システムを構築することだ。企業はその際、各個人がその才能をフルに発揮できるよう、個人にとって有益であり、公平かつ公正な方法で、個人の仕事へのニーズや希望に応える必要がある。

取るべきアクション：

－ 従前の職務内容にこだわらない。優秀なリーダーは、あらかじめ決められた役職の枠にはめ込むのではなく、ビジネス上の戦略的な優先事項や、優れた人財が持つスキルや希望に基づいて、企業側でリーダーシップの役割を調整すべきである。ユニセフの最高マーケティング責任者である Shelley Diamond 氏は、「私は Women in America とともに働いてきたが、そこでは女性が最高の潜在能力を発揮できる環境を作ること、また経営層に占める女性の割合を向上させることをミッションとしてきた。ところが実際には、女性の多くが充足感を求め、あるいは自分の運命は自分で決めたいと考え、会社を去っていくのだ」と語る。今の女性たちが求めているのは、地位の向上ではない。自分たちの価値を認めてくれ、エキサイティングな挑戦やインスピレーションを与えてくれる組織なのである。

- － 人財を採用する際には、性別ではなく、組織にとって重要と思われる要件をその基準とすべきだ。上級職の採用基準として、15～20の要件を定めるケースもあるが、これらすべてを満たす候補者はほとんどいない。その結果、候補者の「必須条件」が主観に基づくものになり、選考プロセスに無意識の偏見を入り込ませる潜在リスクが生じる。それを防ぐ対策として、企業は採用基準を5～6つにまで絞り込むべきだ。その際には、ジェンダー・ニュートラルな態度で臨み、専門知識、スキル、業務経験などに重点を置くとよいだろう。
- － 賃金格差に終止符を打つ。もはやどのような言い訳も男女間の賃金格差を正当化できないが、現実として賃金格差は存在し続けている。このことは、男性の仕事がより高く評価されるという明らかに不公平な慣習が、その企業にあることを示している。また高い業績を維持するために不可欠な女性人財を失わせることにもつながる。企業の経営層や取締役会は、最高の人財には性別にとらわれず、最高の報酬が支払われるようにする責任があることを自覚すべきだ。

アクション・ガイド

02

ジェンダーをめぐる 対話の在り方を変える。

女性リーダーのキャリア・アップを、アクション
(=ビジネス成果) を促す言葉に置き換える。

取るべきアクション：

- ジェンダー平等とインクルージョンが、いかに財務パフォーマンスを改善させるかを示す。男女間の不均衡を是正することで得られる具体的な経済的利益を定量化し、これまで善意に基づきつつも曖昧であったアクションの要請を進化させる。IBMの調査結果は、ジェンダー平等とパフォーマンスとの間に強い相関関係があることを示している。企業は自らベンチマーキングを行い、自社の成果を測定すべきである。インクルーシブなチームが競争力を発揮する具体的な方法を文書化する。例えば、製品開発や顧客からの評価、販売量や取引規模、イノベーションのサイクル時間などについて記録する。
- 昇進がゼロサム・ゲームでないことを示す。心の広いプロフェッショナルの間でも、昇進とは、女性が席を勝ち取ったら男性は席を失うものだという考え方が根深くある。ジェンダー平等は女性にとっての課題であり、男性が障壁であると位置付けられることは珍しいことではない。役員レベルだけでなく組織全体でジェンダー平等について議論する方法を見直すとともに、女性やその他のマイノリティーが成功すれば、全員が利益を得られるということを明確かつ積極的に示していく。
- 男性を巻き込む。最も効果的なジェンダー平等へのアプローチは、男女を対等なパートナーとして扱い、戦略的に組織全体を俯瞰することである。それにより、機会の均等を図り、望ましい行動の模範を作り、男女それぞれに合った言葉で介入する。事業の成功の鍵は、「過小評価されている人財」に積極的かつ戦略的にスペースを与えられるかどうかにかかっているということを、オープンかつ頻繁に主張していく。

アクション・ガイド

03

戦略を立てるだけでなく、 具体化し、実践する。

今日の多くの組織が女性の地位向上を戦略的課題の1つとして主張している。しかし実際の指示や基準が伴わなければ、それは絵に描いた餅に過ぎない。

取るべきアクション：

– たとえ「波風を立てる」としても、平等に関する目標を定める。女性活躍の目標を設定すると、従業員の不満や法的措置などの不要なリスクを招くのではないかと心配する企業もあるかもしれない。しかし、今、多くの行政機関や国は、義務化することで目標設定を容易化しようとしていることを認識すべきであろう。欧州連合（EU）は現在、加盟27カ国の上場企業に対して、2026年までに社外取締役の40%以上、または全取締役の33%以上を女性にすることを求めている。⁷米国ではナスダックが上場企業に対し、1名以上の女性を取締役に任命することを求める要件を導入した。⁸日本では、厚労省が大企業に男女賃金の差異の情報公表を義務化、これに准じて有価証券報告書に記載する人的資本項目が追加され、2023年から施行される*。各国の進捗に差はあるものの、労働力の多様性に関するデータが相次いで発表され、具体的な目標設定が有効に機能していることもあり、機運は高まっている。

* こうした政府による法令化を受けて、企業は労働力の多様性に関する他社の実態も捉えることができ、目標を設定しやすくなると考えられる。ダイバーシティーを企業の成長に貢献するファクターの1つとして投資家が期待する今、海外企業に後れを取らないためにも、日本企業は女性活躍の機会を積極的に創出する必要がある

– これらの目標を具体的なアクション・プランで支える。多くの経営層や管理職は、女性を擁護し、その活躍を支援したいと思っている。しかし、US Cellular社の取締役であるDeirdre Drake氏は、「何世紀も続いてきた制度が突然変わることは期待できない。そのため成功の確率をアップさせる介入ポイントをいくつか作り、それらに

対する説明責任を人々に負わせなければならない」と語る。そのためには、パイプラインの各障壁に対処する具体的なアクション・プランが必要である。

– 積極的に人財をスカウトし、スポンサーをつける。女性の機会均等を改善するためには、経営層は単なるメンターではなく、スポンサーになることが不可欠である。伊藤忠商事株式会社の常勤監査役である茅野みつる氏は、「男女を問わず、上級管理職の地位にある者は、若い女性社員のスポンサーとなることが非常に重要である」と述べている。経営層は、やる気があり前途有望な女性人財を積極的にスカウトし、彼女たちがトップも目指せるような機会やチャンスを用意しておくべきだ。機会の均等は、さらなる機会の均等を生む。女性リーダーは孤立しにくくなり、若い女性たちも、組織内で出世していく道筋を先例から思い描けるようになる。Citi社のAna Cristina Lopez氏は、「リーダー職に就く女性が増えるほど、女性の存在をアピールできるようになる。それは1,000の言葉を尽くして語るよりも雄弁だ」と述べる。

– オープンさを確約する。ジェンダー平等に向けた取り組みの良い点は、学んで成長でき、さらには失敗があってもよいところだ。企業はその施策や成果、そして進捗を加速させる手法について、透明性を高めれば高めるほど、管理職なども同様の取り組みをしやすくなる。多様性の開示レポートなどの公式のチャンネルや、チームのハドルやミーティングといった非公式のチャンネルを通じた定期的なコミュニケーションは、信頼に加え、大切な一体感を生み出し、変革に向けた努力をサポートする。

アクション・ガイド

04

中間管理職のもつれを解きほぐす。

リーダーシップ内におけるジェンダー・パリティについて語るときは、最も上級の役職に焦点を絞るのが一般的である。それは人数が少なく、目につきやすく、評価しやすいからだ。ゆえに取締役や経営層に女性が増えていることは別に不思議な話ではない。平等が義務付けられている場合、こうした最上位のポジションが対象とされることが多いためである。しかし、リーダーシップのパイプライン全体でジェンダー・パリティを実現することは、これよりはるかに難しい。

取るべきアクション：

- 女性に何が必要かを聞く。企業は、キャリアの初期および中期段階にある女性の実務経験について、より豊富な情報を集める必要がある。これらの情報は、定期的なパルス・サーベイやインタビュー、あるいはソーシャルメディア上の従業員による投稿の感情分析など、さまざまな形で収集することができる。管理職はこのデータを使って、可能な限り有用なサポートの種類を設計することができる。これにより、外的な取り組みのために資金や資源を無駄にすることもなくなる。
- 体験学習によって偏見をシフトする。信念は変わるが、行動はあまり変わらない。意識向上トレーニングは最初の一步と言えるが、それは多くの人にとってはチェックボックス式の練習問題に過ぎない。例えばシャドーイング、ロールプレイング、1対1のコーチング、リバーズ・メンタリングなどを通じ、社員や特に管理職が、ジェンダーに関するさまざまな偏見の存在に触れられるようにする。他人の気持ちになって考えることで、それまでと異なる対応を取るために必要な共感が育まれる。

「人財のパイプラインを拡充することが鍵となる・・・つまり女性のパイプラインのすそ野を広げることが不可欠なのだ。問題は、いかにしてその育成、登用を進め、より良い経験を積んでもらうか。能力や意欲があり、今後の活躍を上位層から注目されるような人財だけではなく、いかに多くの女性にそのように昇進したいと思ってもらえるかが重要なのである。当社で言えば、業界独自の傾向として女性社員の活躍が専門分野に限定されるような面がある。それでも、少しでも経営やマネジメント、その他のビジネス領域に目を向けてもらえるよう注力することで、女性社員の層を広げていくことを目指していきたい」

ANA ホールディングス株式会社
グループ CDO (Chief Diversity, Equity & Inclusion Officer)、
グループ DEI 推進部長

種家純氏

- 「なぜ」と何度も問いかけ、対応を取らなかった根本原因を突き止める。ジャーニー全体にコミットすべきである。ある企業で女性の登用が進まないのには、さまざまな潜在的な理由があるかもしれない。障壁について正直に説明できれば、表面的な答えのみにとどまらず、変化に注目し続けることが可能になる。Cadmus 社の Terry Fry 氏は、「なぜ」というシンプルな問いに対し、自らが答えることを繰り返すことの重要性を指摘する。「4回から5回の『なぜ』の繰り返しで、真の根本原因にたどり着けることが多い」。こうした「ハッとさせられる瞬間」があるからこそ、「障壁や偏見を緩和するためならば、時間や労力、資源を投資する価値がある」とチームは確信できるのである。また、真の変化を実現するためのアクション（例えば平等目標の設定、有意義な指標の確立、支援体制の確保、管理職や経営層の責任の明確化など）を起こす決断もできるのだ。

視点

アライシップの 力

理解し、
味方になろうとする
行動規範が、組織に
新たな力をもたらす

IBM コンサルティングでは、リーダー層でのジェンダー・パリティ実現を加速させるために、もっとできることがあるはずだと考えていた。その1つの道筋として「アライシップ」が挙げられる。アライシップを構築し拡大するためには、1つのプロセスとしての取り組みが必要となる。そこで、私たちは最近、10カ月間に及ぶパイロット・プログラムを開始し、男性リーダーに女性リーダーとペアを組んでもらい、男性のアライシップに向けたジャーニーに二人三脚で取り組んでもらうことにした。このジャーニーでは10のステップが定義されており、それぞれに「グループ通話やミーティングでの女性と男性の人数を数える。女性が多数の場合と男性が多数の場合の割合に注目する」といった簡単なエクササイズが用意されている。各ペアは月に一度、各ステップでどのような経験をしたかを話し合う。また四半期に一度、全員が集まり、より広範囲のグループと情報を共有する。

このパイロット・プログラムのカバー範囲は、従業員の採用や昇進に関連する多様性のポリシーのみにとどまらない。日常の場面における何らかの意図のある行動や認識も対象に含まれる。真の多様性の実現に向けたアプローチでは、包摂、擁護、歓迎などの意識的な選択を行う必要があるため、会議、プレゼンテーション、対話、意思決定のような機会を通じ、さまざまな意見やアイデアを積極的に取り入れていく。このパイロット・プログラムの初期段階では、参加者自身のトランスフォーメーションが求められる。

調査のアプローチと方法

この2023年版レポートは、「IBV Women in Leadership」調査シリーズの第3弾である。調査はIBMとOxford Economicsが共同で、世界中のさまざまな業界の組織で働く男性女性ともに同数の合計2,500人の経営層、管理職、プロフェッショナルを対象として二重盲検で行われた。その目的はリーダーシップにおける男女格差がなぜ存在するのか、また真の変化をもたらすために何ができるのかについて理解を深めることであった。調査に回答を寄せたのは、CEO、CIO、CFO、CMO、COO、CHROなどの経営層のほか、執行役員、事業部長、ディレクター、中間管理職、および非管理職のプロフェッショナルである。本調査の目標は、現在のリーダーと、将来の潜在的なリーダー人財による評価を得ることだった。

回答者が所属する組織は銀行、消費財、教育、政府、医療、保険、製造、小売、テクノロジー、通信の10業種にわたっている。それぞれの業種は、サンプル全体の10%ずつを占めている。対象国および地域には、ジェンダー平等の格差が小さい地域から大きい地域までが混在している（世界経済フォーラムの「The Global Gender Gap Report 2017」⁹による）。本シリーズは当初から同レポートを参照しているため、長年にわたるバランスの取れた縦断的分析が可能になっている。各国（または北欧地域）は、それぞれ合計サンプルの約11%を占めている。

- ギャップが小さい国：ドイツ、北欧地域（アイスランド、ノルウェー、フィンランド、スウェーデン）、英国
- ギャップが中程度の国：ブラジル、ケニア、米国
- ギャップが大きい国：中国、インド、日本

定量的な調査に加え、カナダ、中華圏、エルサルバドル、アイスランド、日本、オランダ、シンガポール、英国、米国の経営層や管理職とは1対1のインタビューを実施した。また、IBMのパートナーで、経営層として活躍している女性リーダーのネットワークである『Chief』から協力を得て、調査で得たデータに関し、『Chief』のメンバー（全米のさまざまな業界の女性エグゼクティブ）でグループ・ディスカッションを行ってもらい、幅広い業界から洞察を集めた。すべてのデータは自己申告によるものである。

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
IBM コンサルティング事業本部
ファイナンス・サプライチェーン・
トランスフォーメーション担当
シニア・パートナー、
Japan Women's Council リーダー

著者



Kelly Chambliss

Senior Vice President and Chief Operating Officer,
IBM Consulting

(IBM Consulting、シニア・バイスプレジデント
兼チーフ・オペレーティング・オフィサー)

[linkedin.com/in/kelly-chambliss-7472201](https://www.linkedin.com/in/kelly-chambliss-7472201)

「IBM コンサルティングは、誰もが意見を聞いてもらい、評価され、支援される文化を築くための、重要な役割を担っています。私には娘がいますが、私たちの行動が、娘とすべての女性にとっての、より良い未来を作り出すためになることを願っています」

Kitty Chaney Reed

Vice President, Chief Leadership,
Culture and Inclusion Officer, IBM

(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)

[linkedin.com/in/kitty-chaney-reed-1643081](https://www.linkedin.com/in/kitty-chaney-reed-1643081)

「この報告書の作成に加われたことを誇りに思っています。多様な人財こそが、アメリカ企業や政府、さらには世界全体において、より高いパフォーマンスを引き出し、インパクトを生む鍵となるのです」

Carolyn Childers

Co-founder and CEO, Chief
(Chief、共同創設者兼 CEO)

[linkedin.com/in/carolyn-childers-55b2642](https://www.linkedin.com/in/carolyn-childers-55b2642)

「リーダーの立場にある女性には、仕事の枠を越えたプレッシャーがかかり、オフィスの中だろうと外であろうと、お金にならない仕事求められるがちです。だからこそ、私は Chief を立ち上げました。それは女性たちを支援し、今いる女性たちだけでなく次世代の女性のために、未来を変える力を結集させるためなのです」

Carla Grant-Pickens

Vice President, Human Resources, IBM
Consulting, Global Operations, Platforms, and
Delivery

(IBM Consulting、グローバル・オペレーション、
プラットフォーム・アンド・デリバリー部門の
バイスプレジデント (ヒューマンリソース担当))

[linkedin.com/in/cgrantpickens](https://www.linkedin.com/in/cgrantpickens)

「チームで一丸となって、目標を設定し、説明責任を果たし、進捗状況を可視化する取り組みが必要になります。『自社の経営陣はインクルーシブか？すべての人の声に耳を傾けるにはどのような行動を取るべきか？』などと自問して、高い意識を持ちましょう。組織内の全役職に関し、リーダー候補人財をどのように採用し、昇進させ、育成し、維持するかについて、インクルーシブに考える必要があります」

Lindsay Kaplan

Co-founder, Chief
(Chief、共同創設者)

[linkedin.com/in/lindsaykap](https://www.linkedin.com/in/lindsaykap)

「私は働く母として、“135年後”ではなく、“私たちが生きている間”に、ジェンダー・パリティーを達成できるよう、今すぐ実現可能なことを意識的に行っています。Chief は経営層の女性だけでなく、パイプラインに関わるすべての人のために、未来を変える努力を続けているのです」

Nickle LaMoreaux

Senior Vice President and
Chief Human Resources Officer, IBM

(IBM、シニア・バイスプレジデント
兼チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー)

[linkedin.com/in/nickle-lamoreaux](https://www.linkedin.com/in/nickle-lamoreaux)

「100年以上にわたり、ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンは、IBM の DNA の一部であり続けてきました。過去の恐れ知らずの女性たちに思いを馳せながら、その豊かなビジョン、創造性、イノベーションで私たちの未来を拓く新世代の女性リーダー像を展望する本調査に参加できたことを光栄に思います」

著者



Salima Lin

Senior Partner and Vice President, Strategy, Transformation, and Thought Leadership, IBM Consulting
(IBM Consulting、シニアパートナー兼
バイスプレジデント (ストラテジー、トランス
フォーメーション、ソートリーダーシップ担当))
[linkedin.com/in/salima-lin-b17bb71](https://www.linkedin.com/in/salima-lin-b17bb71)

「インド移民の娘としてケニアで生まれ、現在は米国で経営に携わっています。先人たちの努力に感謝し、後に続く人たちのために、自分の役割を果たすことに情熱を傾けています」

Lula Mohanty

Managing Partner, Asia Pacific, IBM Consulting
(IBM Consulting、
マネージングパートナー (アジア太平洋担当))
[linkedin.com/in/lula-mohanty](https://www.linkedin.com/in/lula-mohanty)

「私たちは目標を、多様性や公平性から包括性へと急速に移行しつつあります。希望すればすべての人が、経営層まで昇進できる機会を用意する必要があります。インクルージョンは、影響力のある人が意図的に介在的に取り組むべきテーマです。それは『私たちの生きた経験』が可能にするものです。私たちが理解を深め、経験を共有し、明確かつタイムリーに行動すれば、そこにいたる速度は速まります」

Paul Papas

Senior Vice President, IBM Consulting Americas
(IBM Consulting Americas、
シニア・バイスプレジデント)
[linkedin.com/in/paul-papas-b3780330](https://www.linkedin.com/in/paul-papas-b3780330)

「すべての男性はアライ (同朋) であり、アライシップ (味方であること) は例外ではなく、期待されるものでなくてはなりません。私の経験から言うと、アライシップは、人々の心を開き、すべての人の可能性を最大限に引き出し、優れてインクルーシブなリーダーを誕生させるきっかけとなります」

Joanne Wright

Senior Vice President, Transformation and Operations, Enterprise Operations and Services, IBM Finance and Operations
(IBM Finance and Operations、シニア・
バイスプレジデント (トランスフォーメーション・
アンド・オペレーション、エンタープライズ・
オペレーション、サービス担当))
[linkedin.com/in/joanne-wright4](https://www.linkedin.com/in/joanne-wright4)

「私個人の力よりも、私たち集団の力は大きいものです。多様な人材が集まれば、視点や理想の数は増え、ひいてはビジネスで成果が期待できるようになります。私たちのすべてが、インクルーシブな環境から恩恵を受けられるのです」

Carolyn Heller Baird

Global Research Leader, Customer Experience and Design, IBM Institute for Business Value
(IBM Institute for Business Value (IBV)、
グローバル・リサーチ・リーダー (カスタマー・
エクスペリエンス、デザイン担当))
www.linkedin.com/in/carolyn-heller-baird

「今回の題材は、私の最も好きなテーマでもあります。この研究シリーズの3つに携われたことは光栄なことです。特に今回の報告書は、問題点を明らかにしました。真の変化を実現する勢いと機会が、この報告書にはしたためられています」

Cindy Anderson

Global Lead for Engagement and Eminence, IBM Institute for Business Value
(IBM Institute for Business Value (IBV)、
グローバル・リード (エンゲージメント、
エミネンス担当))
[linkedin.com/in/clwanderson480/](https://www.linkedin.com/in/clwanderson480/)

「Ruth Bader Ginsburg 氏は『何を行うにせよ、自分の足跡を残すことは重要なことだ』と語っています。その真意は、自分のためだけに行動するのではないということです。自分たちが生きてきたことで、世界を少しでもよくできたならば、どんなに素晴らしいでしょう。言葉は私の命です。この報告書は、私が残した足跡なのです」

ご協力を賜った方々

本レポートには、多くの方々から貴重なご意見、専門的知見、ご助力を承りました。そうした方々のお名前を以下に記します。

Lea Armstrong 氏、Kira Arnise 氏、Rachel Athwal 氏、Stephen Ballou 氏、Madhuri Banda 氏、Libi Bhaskaran 氏、Kristin Biron 氏、Brandie Brooks 氏、William Chamberlin 氏、Jana Chan 氏、Liam Cleaver 氏、Simone Consigliere 氏、Marisa Conway 氏、Jon Correnti 氏、Wei Ding 氏、Yuriko Furunaga 氏、Marie Glenn 氏、Mercy Harper 氏、Amy Hutchins 氏、Yuko Kawakami 氏、Nisha Kohli 氏、Nancy Kramer 氏、Rachel Larkin 氏、Kristine Lawas 氏、Charu Mahajan 氏、Anthony Marshall 氏、Kathleen Martin 氏、Michelle Mattelson 氏、Julie McDougal 氏、Alise McNeill 氏、Rakesh Mistry 氏、Hebattallah Nashaat 氏、Toshiyuki Ohoka 氏、Stephen Ollice 氏、Lily Patel 氏、Daritza Perez 氏、Wendy Roth 氏、Bob Safian 氏、Lucy Sieger 氏、Christine Selph 氏、Yan Xia Shi 氏、Mya Singleton 氏、Smith College Office of Alumnae Relations and Development、Chikara Takani 氏、Molly Vannucci 氏、Li Wang 氏、Hannah Wharam 氏、Andrew Womack 氏、Sharon Yi 氏、Katsumi Yokoyama 氏

関連レポート

5 trends for 2023

“5 trends for 2023: Embracing chaos, taking charge.”

IBM Institute for Business Value. January 2023.
邦訳「2023年：5つのトレンド - 混沌を受け入れ、チャンスに変える -」

<https://www.ibm.com/downloads/cas/YELDPL3B>

Black leaders in business

“Black leaders in business: Hope, anti-racism, and the struggle for equity.” IBM Institute for Business Value. February 2021.

<https://ibm.co/black-leaders-equity>

Striving for authenticity

“Striving for authenticity: LGBT+ views on enduring discrimination and expanding inclusion.” IBM Institute for Business Value. August 2021.

邦訳「ありのままの自分で生きる - LGBT+ に対する根強い差別とインクルージョンの拡大についての考察 -」

<https://www.ibm.com/downloads/cas/E5RDKY9B>

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、そこから信頼性の高い、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 よりお申し込みいただけます。また、Twitter (@IBMIBV) や、LinkedIn (linkedin.com/showcase/ibm-institute-for-business-value) をフォローいただくと、定期的に情報入手することができます。

Chief

Chief は、世界で最も精力的に活動する女性エグゼクティブのネットワークです。Carolyn Childers を CEO、Lindsay Kaplan を CBO (チーフ・ブランド・オフィサー) として、2019年に設立されました。そのミッションは、より多くの女性が活躍の場を獲得し、そこに定着できるようにすることです。メンバーは英国と米国にまたがり、フォーチュン 100 社の 77% の企業の経営層に、その名を連ねています。関与するビジネスの経済規模は 8,000 億ドルにもなります。

Chief のメンバーへのコンタクトをご希望の場合、またはさらなる情報をお知りになりたい場合は、[LinkedIn](https://linkedin.com/showcase/ibm-institute-for-business-value) をご覧いただくか、ポッドキャスト「[The New Rules of Business](https://www.ibm.com/showcase/ibm-institute-for-business-value)」をお聞きください。

注釈および出典

- 1 Peluso, Michelle, Carolyn Heller Baird, and Lynn Kesterson-Townes. "Women, leadership, and the priority paradox: Why so few organizations are getting this right—but those that do are outperforming." IBM Institute for Business Value. March 2019.
邦訳「ジェンダー・インクルージョン施策の効果をめぐる経営上のパラドックス - この問題を正しく理解する企業は少数だが、正しく理解すれば、大きな成果を得る」
<https://www.ibm.com/downloads/cas/4Q8M18LN>
- 2 van Kralingen, Bridget. "Women, leadership, and missed opportunities: Why organizations' good intentions are not good enough." IBM Institute for Business Value. March 2021.
邦訳「ジェンダー・インクルージョン施策の危機 - 善意は必要だが十分ではない (日本版)」
<https://www.ibm.com/downloads/cas/6POOVL7>
- 3 McGrath, Maggie. "American Women Lost More Than 5 Million Jobs in 2020." Forbes. January 12, 2021. <https://www.forbes.com/sites/maggiemcgrath/2021/01/12/american-women-lost-more-than-5-million-jobs-in-2020/?sh=6fc38b252857>
- 4 UNESCO. "Higher education figures at a glance," UNESCO Institute for Statistics. 2022. https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/f_unesco1015_brochure_web_en.pdf
- 5 "The Global Gender Gap Report 2022." World Economic Forum. July 13, 2022. <https://www.weforum.org/agenda/2022/07/gender-equal-countries-gender-gap/>
- 6 "Stop Calling Them Soft: Why Today's Essential Skills Are Anything But." Chief.com. November 7, 2022. https://chief.com/articles/soft-skills-at-work?utm_campaign=NL-US-2022-11-11-CIB&utm_medium=newsletter&utm_source=marketo&utm_content=hero-cta-button
- 7 "Parliament approves landmark rule to boost gender equality on corporate boards." European Parliament News. November 22, 2022. <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20221118IPR55706/parliament-approves-landmark-rules-to-boost-gender-equality-on-corporate-boards>
- 8 "Nasdaq's Board Diversity Rule: What Companies Should Know." Nasdaq. Updated January 26, 2023. <https://listingcenter.nasdaq.com/assets/Board%20Diversity%20Disclosure%20Five%20Things.pdf>
- 9 "The Global Gender Gap Report 2017." World Economic Forum. 2017. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf

© Copyright IBM Corporation 2023

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America | March 2023

IBM、IBM ロゴ、ibm.com 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 (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「Women in leadership - Why perception outpaces the pipeline—and what to do about it -」の日本語訳として提供されるものです。

