

Research Insights

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）

IBM **Institute for Business Value**

IBM

IBM が提供するサービス

IBM は、顧客が多様性・包摂性のある職場という企業ビジョンを実現できるよう、人財獲得戦略やプロセスの変革による支援を行っています。IBM のダイバーシティー・サービスは、IBM がこれまで培ってきた歴史そのものです。測定とフィードバック・ループを繰り返しながらカスタマイズを重ね、さまざまなテクノロジーを活かす戦略をリードしてきました。さらには、インテリジェント・ワークフロー、リサーチからのインサイト、採用サービスも提供しています。詳細については、https://www.ibm.com/services/talent-management/talent-acquisition をご覧ください。



Bridget van Kralingen
Senior Executive Sponsor
(シニア・エグゼクティブ・スポンサー)
IBM Women's Executive Council and Constituency
Senior Vice President
(シニア・バイス・プレジデント)
IBM Global Markets
(IBM グローバル・マーケッツ)

2021 年 3 月時点

序論

2020 年、瞬く間に世界を覆い尽くしたパンデミックの衝撃は、1 年経った今もなお、世界経済や無数の人々の生活に甚大な影響を及ぼしている。その影響規模は人類史上まれに見るものであるが、被害の度合いはすべての人に等しく及んだわけではない。

とりわけ深刻な被害を受けたのは女性就労者だ。全世界において、この 1 年間で職を失った女性は数百万人超に及ぶ。米国だけでも失職した女性の数は 500 万人を超え、女性の就業率は 1988 年以来最低となった。[1]

本レポートでは、9 つの地域の 10 業界の経営層に対して調査を行った。調査結果から、グローバル企業の過半数が、女性の登用を最優先事項と考えておらず、依然として厳しい状況であることが明らかとなった。また、男女間におけるスタートラインの不平等解消を目指す「ジェンダー・エクイティー」の取り組みは、その多くが一向に効果を上げられず、従業員たちは徒労感をつのらせている。共感を呼ぶ新しいタイプのリーダーシップが必要であることは明白だ。

IBM を始め、さまざまな機関による調査研究が、女性の昇進に関する構造的な障害について長年にわたり警鐘を鳴らしてきたにもかかわらず、いまだに上級管理職に占める女性の比率は変わっていない。さらにコロナ禍の影響が加わったことで、現在の女性管理職の候補者数は 2019 年の数字を下回っている。

本レポートは、2021 年国際女性デーに合わせて発行された。しかし、本来望まれるのは、労働力としての女性の重要性を啓発する日が不要となり、その代わりに女性の功績を称える日が創設されることであろう。

管理職登用におけるジェンダー・エクイティーの実現のために、善意は必要だが十分ではない。今こそ善意を実践に移す時なのだ。これからの 1 年、企業は自らを、言葉から行動へ、行動から責任へ、そして責任から結果へと進展させることに、全力で取り組まなければならない。

昨年発生した危機的状況によって、管理職登用におけるジェンダーとダイバーシティーの不公平さが、さらに悪化したことは事実である。しかし同時にこれは、企業が軌道を修正し、飛躍的に成長するための絶好の機会でもある。このことは、女性のみならず、男性にとっても明るい未来を切り拓き、ひいては世界経済を回復させることにもつながるだろう。

主なポイント

企業は、変化を求めるわりには、あまりにも動きが鈍い。
管理職に占める女性の数は、この 2 年間ほとんど増えておらず、取締役や経営幹部の数はまったく変わっていない。おそらく今、最も懸念されることは、女性の経営層候補者の人数が 2019 年よりも減少していることだ。

時代は変わった。アプローチはどうか？
ジェンダー・エクイティーとダイバーシティーの追求にあたって、多くの企業がとる包括的なアプローチは、根本的な思考様式・マインドセットの変革に対応しておらず、定量的な評価基準も欠けている。企業が掲げる目標の上位 10 項目の中に、女性の昇進を含める企業は 4 社に 1 社のみであった。ただでさえコロナ禍が女性のキャリアに深刻な打撃を与えている中で、従来のアプローチに依拠したジェンダー格差の解消はもはや非現実的だ。

ほとんどの企業は漸次的な変化を求めている。一方、先進的な企業は飛躍的な変革を目指す。
ジェンダー平等を戦略的な資産と考える企業は、事業で成功する確率が高い。こうした企業はイノベーションから収益成長、さらには顧客満足度・従業員満足度に至るまで、調査したほぼすべての項目で評価ポイントが競合他社を上回っていた。

男女平等はいまだ「道半ば」[2]

IBM は 2019 年、女性と管理職に関する 1 回目の調査を行った。[3] そのときの目的は、職場での女性の活躍を支援するために、企業の配慮とリソースは十分に足りているか、その結果、男女格差の解消につながっているかを確認することであった。それから 2 年が経過し、昨年は世界中にコロナ禍が広がった。それによって状況はどう変わったのだろうか（「視点：調査方法について」を参照）。

調査の結果明らかになったことは、以下のとおりである。

ジェンダー間の不平等は広く認識されるようになったが、上級管理職に登用される女性の数はほとんど変わっていない。

想像力は行動への第一歩ではあるが、2020 年にこれほど破滅的な出来事が起こると事前に予想できた人は、おそらくいないだろう。パンデミックは各世代の女性就労者に甚大な打撃を与えた。米国だけで年間 500 万人以上の女性が失業、または休業を余儀なくされた。[4] さらに「ブラック・ライブズ・マター（Black Lives Matter）」の抗議運動で光を当てられたことだが、人種間格差はいまだ解消されておらず、特に黒人などの有色人種の女性が直面する差別的扱いは深刻なままだ（5 ページの「視点：有色人種の女性の前に立ちふさがる積年の偏見」を参照）。

こうした混乱は、キャリア・アップを目指す女性が直面する課題を改めて浮き彫りにした。それは「セカンド・シフト」と呼ばれる終業後の家事負担から、育児休業などを終えて職場復帰する際の困難に至るまで多岐にわたる。課題は決して目新しいものではない。世界中の国々で、家事や育児、介護は女性の仕事だと見なされている（5 ページの「視点：家事も仕事も子育ても」を参照）。確かに保育サービスを拡充したり、柔軟な勤務形態を導入したりするなど、この 1 年間で具体的な行動をとった企業がなかったわけではない。しかし今回の調査で明らかになったことは、ジェンダー・エクイティーの取り組みは決して順調に進んでいるわけではなく、むしろ後退の兆しさえ見せているということだ。

見えてきたのは、世界の企業の取締役会メンバーや経営幹部が、基本的に 2 年前と変わっていないという厳しい現実だった。ノルウェーやスペイン、フランス、アイスランド、ドイツのような、積極的にダイバーシティーを推進し、法制化する国が増えているにもかかわらず、女性が上級管理職に占める比率がいまだ低いままであるという事実を、調査データは明確に示している（世界では、取締役は 8%、経営幹部は 10% であるが、日本では各々、6% と 7% である）。[5]

視点：調査方法について

今回の調査は 2020 年 11 月から 2021 年 1 月にかけて、9 つの地域における 10 業界の企業の経営層、中間管理職、プロフェッショナルの男女 2,600 名以上を対象に実施された。そのうち 300 人弱が、日本に拠点を置く組織に属している。初めて女性のリーダーシップについて調べた 2019 年の調査も、同じ地域・業界で実施しており、主要な 429 社からは前回に引き続き協力を得ることができた。これに加え、2 日間にわたるグローバルなバーチャル「ジャム」(IBM Women's Leadership Jam) を開催し、女性やジェンダー・ダイバーシティーを推進する組織のメンバーから合計 3,100 名が参画して、このトピックに関する経験や意見を紹介してもらった（調査の詳細については 21 ページの「調査方法」を参照）。

警戒すべきは、この低い比率がさらに低下しかねないことだ。調査データは、経営層の欠員を補充するために必要な女性のパイプラインが、世界と同様に、日本においても、縮小していることを示している。2021 年の時点で、執行役員、事業部長、上級管理職などのポストに就いている女性の数は、2019 年よりも減少している（図 1 参照）。他の統計値もキャリアの初期から中期にある女性は、コロナ禍の影響を受けて失職する傾向が強く、中でも 20 ～ 34 歳の女性への影響が最も深刻であることを示しており、われわれの今回の調査結果と符合する。[6] この将来の経営層を担う有能な人財の喪失は、直ちに対策を講じなければ、企業、ひいては経済全体にとって長期的なリスクとなるだろう。

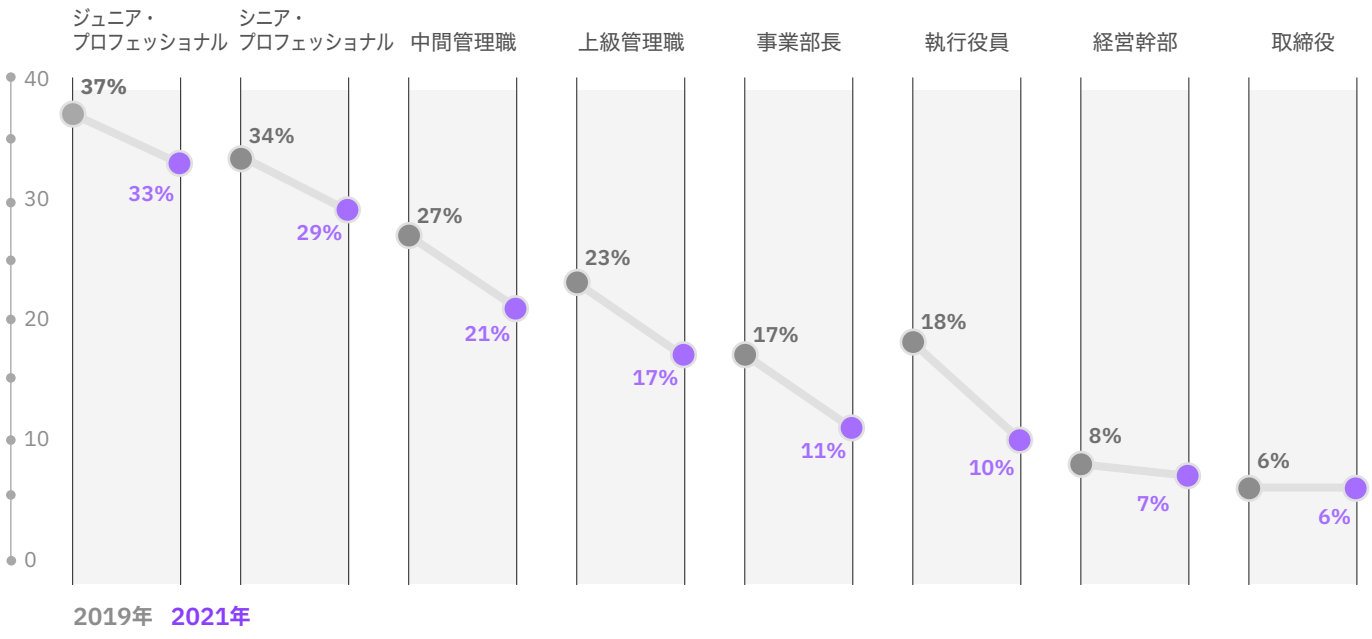
新たな可能性を示唆する年でもあった 2020 年

2020 年は、新型コロナウイルス感染症を封じ込めるために実施されたロックダウンによって、世界経済が急激に悪化した年である。その中でも、真っ先に影響を受けたのがダイバーシティーとインクルージョンの推進活動だ。[7] 一方、2020 年はブラック・ライブズ・マターの抗議運動が起き、これによってダイバーシティーとエクイティーに注目が集まり、可能性を示唆する年でもあった。

図 1

パイプラインの縮小

日本では、経営層を担う女性管理職のパイプラインは
2019 年以降、縮小し続けている



Adidas 社は今後募集する人財について、少なくとも 30% を黒人とヒスパニック系から採用する計画を打ち出した。また PepsiCo 社では、黒人従業員の中から 100 名超の上級管理職を含む 250 名以上の管理職を登用すると発表した。さらに Estée Lauder 社は、米国の黒人人口比率を目安に、管理職を含むすべての階層において、今後 5 年間で黒人従業員の比率を高めることを確約した。[8]

他にも、1 兆 3,000 億ドルを運用するノルウェーの政府系ファンドは、世界の投資先企業に対して取締役会メンバーの女性人数を増やすよう促し、その比率が 30% 以下である場合、目標設定を検討するよう求めている。[9] また英国の建設会社、Wilmott Dixon 社では、女性の従業員数を 2030 年までにジェンダー・パリティーとなる全従業員数の半数にまで増加させると発表した。これは、女性従業員の比率が平均 10% の建設業界において、注目に値する計画だ。同社のダイバーシティーとインクルージョンに対する評価は、広く認知されており、Sunday Times 誌が発表した 2020 年版「英国で最も働きがいのある企業トップ 100 社」では、堂々 5 位にランクされている。[10]

こうした事例は、中小企業から世界規模のコンシューマー・ブランド、あるいは資産運用額が数兆ドルものグロース・ファンドに至るまで、あらゆる企業が全力を傾注すれば、ジェンダー・エクイティーが可能であることを示している。すべての企業は業績だけでなく、ジェンダー・エクイティーの向上にも、等しく献身的に取り組む必要がある。ただ、成功するための戦略となると、企業ごとに異なる対応が必要になるだろう。

視点：家事も仕事も子育ても

2020 年、新型コロナウイルス感染症の広がりに伴い、日本でも緊急事態宣言が発令された。学校や保育園が休校となる中、慣れないリモートワークが始まり、子どもを持つ家庭では、夫婦ともに在宅勤務をしながら、家事、育児も同時にこなす必要に迫られた。その結果、妻に負担が偏り、体力、精神力共に疲弊する女性も少なくないという状況が発生した。日本ではいまだに、家事、育児は女性がするものであるという通念が根強く存在しており、それが表面化した例であると考える。

海外へ目を向けると、女性への差別に加え、人種の壁が大きく立ちはだかる。日本の女性がグローバルで活躍するには、いくつもの障壁を乗り越える必要があることが分かる。有色人種の女性に対する海外の事例については、次の「視点」で述べる。

視点：有色人種の女性の前に立ちふさがる積年の偏見

企業のダイバーシティーとインクルージョンへの関心が高まる一方で、黒人やその他の有色人種の女性を閉じ込めてきた幾重もの障壁は、今なお残り続けている。彼女らはまず人種という属性を理由に冷遇され、次にジェンダーという属性を理由に疎外される。

IBM Institute for Business Value（IBV）が米国で行ったダイバーシティーの調査は、女性への差別はそこに人種が加わると、より悪化することを明らかにした。ジェンダーを理由に差別を受けたことがある女性は 28% だったが、人種が理由で差別された女性は 34% であった。[11]

有色人種の女性への差別は深刻である。ヒスパニック系の女性の 86% が、民族性を理由とする差別を経験したことがあり、70% がジェンダーを理由とする差別を経験していた。[12] 賃金格差の問題も根強い。黒人女性の平均賃金は白人男性に比べ 38%、白人女性と比較して 21%* 下回っていた。[13] 特にヒスパニック系女性の平均賃金は、すべての人種あるいは民族的集団の中で最低であり、白人男性の 12 カ月分の所得を得るためには、23 カ月も働かなければならない。[14]

管理職に占める有色人種の女性の割合もまた非常に低い。フォーチュン 500 社のうち、黒人が CEO に就いている企業はわずか 5 社で、そのうち女性は 1 名だけである。[15] 上級管理職全体で見ても、事態はそれほど変わらない。経営幹部に占める有色人種の女性の割合は 25 人に 1 人であるのに対し、白人女性の比率は 5 人に 1 人であった。[16]

* 比較における変化比率。以下同様。

制度・プログラムの数を増やしても、良い結果につながるとは限らない

飛躍的な変革に向けて前進あるのみ

ジェンダー・エクイティーで優れた実績を示している企業は、業績のみならず、従業員満足度も高いことが、多くの調査結果から裏付けられている。[17] McKinsey 社の調査によると、女性幹部の比率が最も高い企業群は、女性幹部の比率が最も低い企業群と比べて、株価パフォーマンスや利益率が 50% 近くも高い。[18] 今回の調査でも、経営層の女性比率が高い企業に勤務する男性社員の方が、比率が低い企業の男性社員よりも、仕事に対する満足度が高かった。ストレスの多いコロナ禍の時期に調査が実施されたことを考慮すると、この傾向は注目に値する。

多くの企業はこうしたことを理解してはいるが、実際に取り組み、成果を上げている企業は極めて少ない。今回の調査から、企業がエクイティーとインクルージョンの向上に取り組む際に、以下の 4 つの問題点があることが分かってきた。

1. 行き過ぎた制度・プログラムへの注力とマインドセット変革の不足

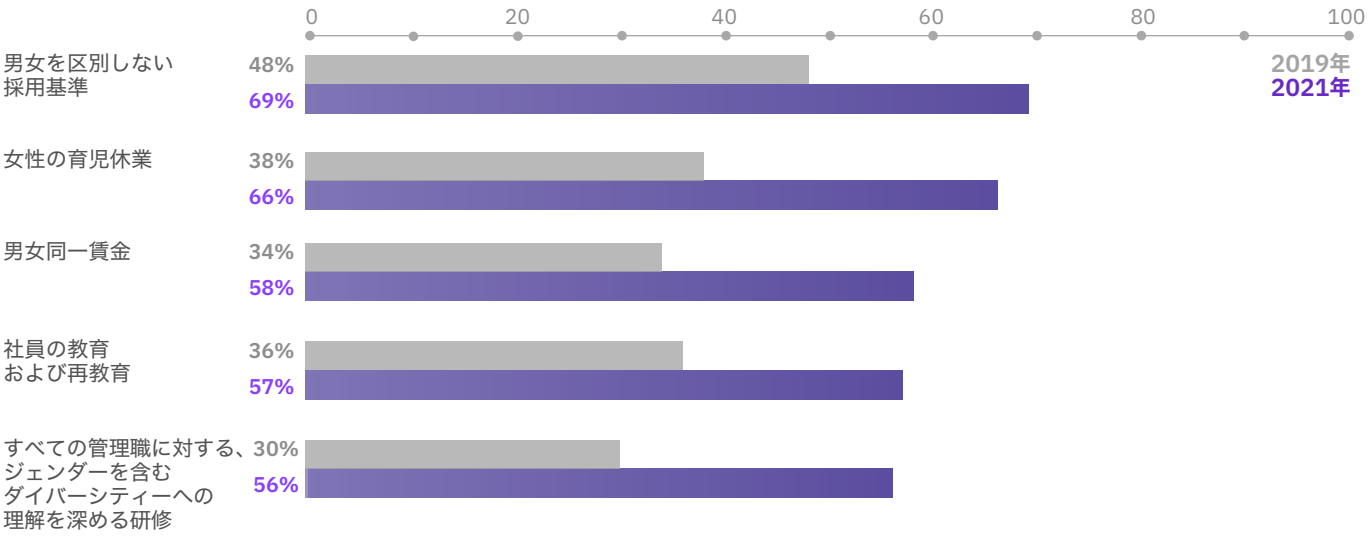
調査によると、ジェンダー・エクイティーとインクルージョンを促進するための制度・プログラムを実践した企業の数は、2019 年よりも増加していた。男女を区別しない採用基準や、女性の育児休業の活用は、最も多くの企業が導入した項目だった（図 2 参照）。

しかし、2019 年と 2021 年の両方の調査に参加した企業 429 社を見てみると、実施した制度・プログラムの数が増えても、必ずしも良い結果には結び付いていないようだ。つまり、企業が試してきたさまざまな制度・プログラムが十分に効果的ではなかったために、親しみやすくインクルーシブな企業文化や、ビジネスに優位性をもたらすマインドセットや行動が、実現できていないのである。

図 2

総合的な取り組み

ジェンダー・エクイティーとインクルージョン向上のために、日本企業が取り組む制度・プログラム



今回の調査で、前回も参加した 429 社のうち、経営層の公な場での性差別的な言動に配慮していると回答した企業は、2019 年と比較して減少していた。また、人事評価の高い女性社員と男性社員とが同等に昇進していると回答した企業の数も減少している。ところが、これらの質問に対し「どちらでもない」と回答した企業の割合は増えているのだ。つまり、こうした極めて重要な点について、男性だけでなく女性の従業員もどのように判断すればよいのか、明確には分かっていないのである。

こうした曖昧な回答が寄せられたのは、偏見の形がそれだけ多様で、その弊害が多方面に及んでいるからだろう。パンデミックが女性のキャリアに深刻な影響を与え、さらにブラック・ライブズ・マター運動が長年の懸案に警鐘を鳴らしていることを考えると、職場で行われる差別的な言動を知らなかったとは言えなくなってきている。IBM Women's Leadership Jam の参加者の 1 人はこう述べている。「まず今、職場で起きている性差別の実態を知ることから始めるべきです。新型コロナウイルス感染症の拡大が、男性よりも女性にどれほど大きな影響を与えているか、実際のデータによってこれほどはっきりと示されている時はないのですから」

ただ、日本の状況を見ると、職場での女性の地位向上を支援するための慣行について、経営層は他国に比べ楽観視しているようだ（図 3 参照）。

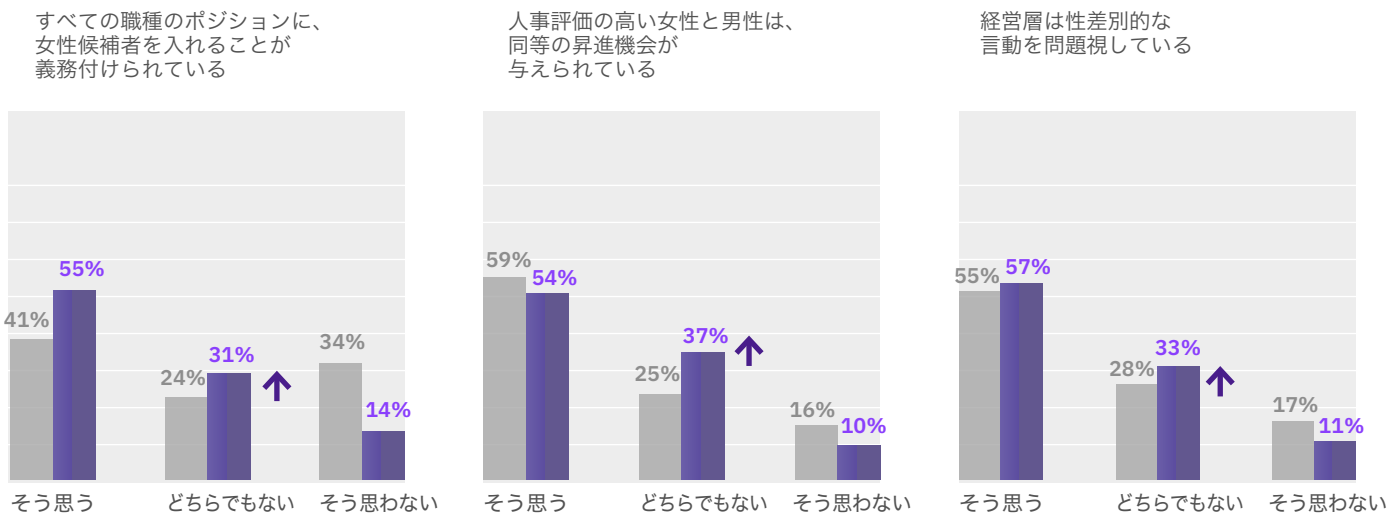
いずれにせよ、まずはマインドセットの重要性が前提とはなるが、それでもたとえ多くの制度・プログラムを導入したとしても、十分な効果が得られるとは考えにくいのである。例えば、社会参加について進歩的な北欧諸国のように、ジェンダーとダイバーシティーの政策が充実している地域でさえ、男性と女性には顕著な認識の差があることが、今回の調査結果から明らかになっている。これらの地域でも、職場では男性が優位であると答えた回答者が、女性は男性の 2 倍以上いた（30%、13%）。一方、日本でも近い傾向は見られ、「男性優位な職場環境である」と答えた女性は 19% いたが、男性は 12% だった。

この認識の違いは中間管理職にも見られるが、これは重大な問題である。なぜなら中間管理職は、前途有望な従業員を見つけ、サポートする最初の上司となることが多いためだ。自社には女性のキャリア・アップを阻む、時代に逆行した固定概念を乗り越えてほしいと主張する割合は、中間管理職で、男性よりも女性の方が多かった。

図 3

曖昧な意見の増加

女性の昇進を支援するための慣行に対する
日本企業の見方は楽観的である



例えば管理職に対して、「女性は昇進や昇給を男性ほど要求しない」という考えを企業が持っているかどうかを尋ねた。こうした考えは、根拠がない上に、昇進や賃金格差の責任を女性に押し付けることにつながる危険性をはらむものだ。自社において、もはやこのような先入観を理由に格差を正当化することは許されない、と答えた女性管理職の割合は、男性管理職よりも世界全体で 36%、日本では 40% も多かった。同様の背景から、日本においては、「子どもを持つ女性は仕事に熱心でない」という考えも自社では改められるべきだ、と回答した女性管理職は男性管理職よりも 27% 多かった。もし管理職が、ワーキング・マザーが昇進に適しているかどうかに関して、こうした時代遅れの考えを持っている場合、女性はその機会を見過ごされたり、無視されたりしやすい。

こうした偏見が時代遅れだと考える女性管理職が増えていることは喜ばしいことだが、女性側にも偏った考え方を持つ人はいる。IBM Women's Leadership Jam のある参加者はこう述べている。「問題は多くの女性がジェンダー・バイアスに過剰適応し、受容していることです。私はすばらしいチームで仕事をしていますが、先日、小さなグループで性差別への対処を提案しました。すると、同僚のある女性が困惑した表情で、『差別ですって？そんなもの、うちのチームにあるの？』と言ったのです。私はその後、自分の経験を彼女に話したところ、実は彼女も同じ経験をしていたことが分かりました。しかし、彼女はその経験を問題とは捉えられず『そういうもの』と割り切って片付けていたのです」

2.「できる範囲でやればよいだろう」という構え

2019 年の調査では、「ジェンダー・エクイティーに関する目標を設定している」と答えた回答者は、全世界では 66%、日本では 45% であったのに対し、今回の調査では世界は 48%、日本は 49% と、ともに回答者の半数に満たなかった。

調査回答者の過半数（世界 57%、日本 62%）は、「上級管理職はジェンダー・エクイティーに責任を負うべきだ」と答え、約 3 分の 1（世界、日本ともに 32%）が「分からない」、残り（世界 11%、日本 6%）は「自社ではそのような問題は起きていない」と回答している。ジェンダー・エクイティーが注目されない理由は何かと問うと、「女性のキャリア・アップは、すでに重要なビジネス目標として位置づけているから」と答えた人は 4 人に 1 人しかおらず、一方で「できるときにやればよい」というスタンスをとっている人は半数（世界 58%、日本 74%）を超えていた。

公式なコミットメントとビジョン抜きに、成功への道筋は見えてこない。企業文化を根本から改善するための一貫した戦略がなければ、多くの施策にやみくもに資金を投じる結果になりかねない。責任を曖昧なままにしておくと、ジェンダー・エクイティーとダイバーシティーを向上させる取り組みは、善意だけに支えられた持続力を欠いたものとなり、最終的には膠着状態に陥ってしまうだろう。

IBM Women's Leadership Jam のある参加者は次のように述べている。「男性の同僚や仕事仲間は、自分の仕事を認めてくれたり、意見に耳を傾けたりしてくれますし、とても協力的です。しかし、私の知る限り、差別的な行動を指摘したり、あるいはリスクを冒してまで差別されている女性を助けたり、自分自身や他者のために差別的な行動を正したりした男性は 1 人もいません。私はこの 2 つの態度の違いは、実は重要だと思うのです。なぜなら男性の管理職が模範を示し、立場の弱い人たちを支援するような態度が報われることを示さなければ、若い社員はいつまで経っても学べないからです」

調査データは、女性も男性も共に、疲労と幻滅を感じ始めていることを示唆している。2019 年の調査では、世界の女性の 71%、日本の女性の 60% が、これからの 5 年間で自社の男女機会平等は大幅に改善されるだろうと予想していた。男性の多くも（世界 67%、日本 59%）同様の予想をしていた。ところがその 2 年後、各々の比率は、世界の女性では 62% に下がり、一方日本では男女ともに同程度（女性 62%、男性 59%）だった。男女ともに過半数以上は、改善の可能性に依然として楽観的ではあるものの、その傾向は減少、または停滞している。

3. 従来の慣習への検証なき追従

最高レベルのデータを収集し、それを分析し、人財を投入する。こうした取り組み抜きに、主要製品を市場に出そうとする企業はほとんどいないだろう。ところがジェンダーやインクルージョンに取り組むときは、従来の常識だけで判断しようとする企業が少なくない。こうした企業は、「過去に実施したことがある」という実績だけで、無批判にそれが最善であると信じ、別のアプローチを検証することもなく、進む道を決めてしまっている。

例えば、多くの企業は、ダイバーシティーに対する社内教育を研修だけで済ませている。しかしハーバード大学の調査によると、こうした研修では、チュートリアルを強制し、その後はテストで確認するというタイプが主流で、研修の効果はせいぜい 1 日か 2 日しか持続しない。なぜなら、社員は正解を推測するのが得意であり、表面的な学習で終わってしまうからだ。それよりも効果的なのは、社員が自発的に制度・プログラムを作成し、体験を通じて学ぶ方法であることが、調査結果から明らかになっている。[19]

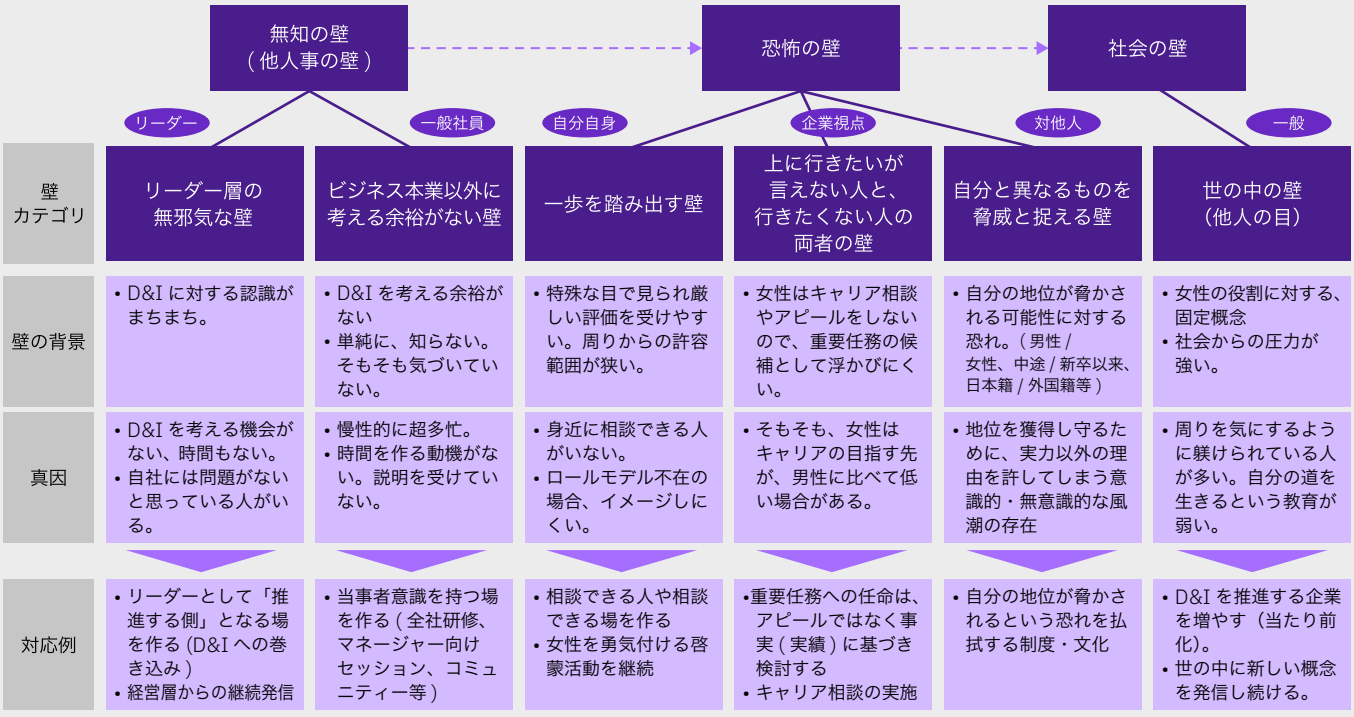
視点：
ダイバーシティ＆
インクルージョン (D&I) の壁

日本アイ・ビー・エムの D&I を推進する活動である JWC（Japan Women's Council）では、「D&I の壁を越えた世界としてどうありたいのか、逆算して D&I に立ちふさがる壁の正体は何なのか」という観点から、D&I の壁と背景や真因を議論し、活動方向性を検討している。企業により、D&I を阻む壁は異なるかもしれない。貴社の D&I の壁を、一度検討してみてはいかがだろうか（図 4 参照）。

図 4

D&I の壁

D&I を阻む壁は何なのか、壁の背景や真因は何か、
ではどのようにして乗り越えるか？



いずれにしても企業は、試行錯誤と改善を繰り返すことで、初めて効果を上げるものが何であるかを把握することができる。例えば、大学卒業を採用の条件とする慣例に固執する企業は多い。ところがこの採用基準が、求める職域において本当に必要なものなのか、その条件が本来採用すべき候補者を排除する要因となっていないかを確認している企業はほとんどいない（13 ページの「視点：高成長分野への女性の登用をいかに促進するか」を参照）。

4. 根本的な変化は苦痛を伴うという恐れ

ジェンダー・エクイティーの実現には、高度な計画性や難しい判断が要求される。もし社内の管理職の構成比を国の人口構成に合わせるなら、今後の管理職は、女性や有色人種以外からは採用できなくなると、ある経営者は語る。これほど大規模な変化を望む企業はほとんどいない。また、これほど劇的な変革ではなくても、現職の社員にとって脅威になることは間違いないだろう。

例えば調査データから、男性はジェンダー・エクイティーの重要性を理解し、女性の地位向上をおおむね支持していることが分かる。ジェンダー・インクルージョン（男女共同参画）は、自社のミッション・ステートメントの 1 つであると答えた人は半数を超えていた。また男性の 40% が、ジェンダー・インクルーシブな企業は、経営的に成功する確率が高いという見方に同意している。その理由として、ジェンダー･エクイティーは、社員と企業の双方にとってメリットがあると考えているからである。

しかし、仮にある男性が、女性の活躍は自分の可能性を阻むもので、女性の社会進出のために自分が新しい働き方を模索しなければならないと考えたとすれば、自身の態度や行動をわざわざ変えようなどとは思わないだろう。アンケートで、女性の管理職が増えない理由を尋ねたところ、上位の回答には、ポリシーの硬直性に関するものは挙がらず、その代わり、変化に伴う苦痛や責任の欠如を示す回答が多かった（図 5 参照）。

IBM Women's Leadership Jam に寄せられたコメントは、こうした結果を裏付けている。ある女性は、「男性のほとんどは、平等を実現するには、態度や行動を改めるのではなく、波風を立てないようにすることを重視している」と述べている。別の女性は、「男性はあからさまないじめやセクシャル・ハラスメントなど、認識しやすい問題には解決に対して前向きだが、単に事実を認識するだけで、それ以上踏み込まずに終わってしまう」と述べている。

図 5

思い込み

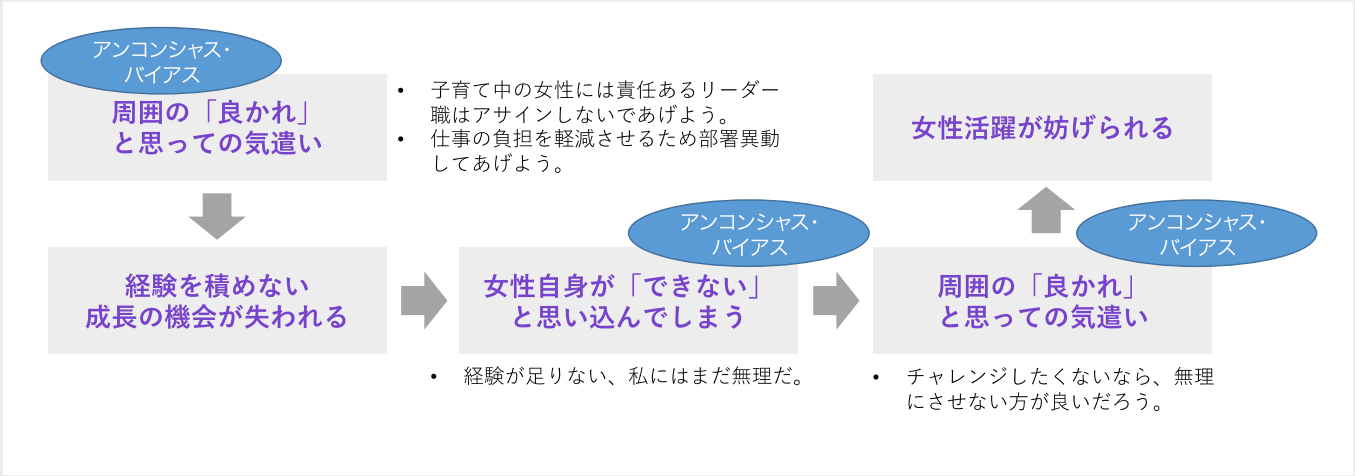
女性管理職が増えない理由上位 5 位



視点：
女性活躍を妨げる
アンコンシャス・バイアス

意識的か否かにかかわらず、偏ったものの見方は存在する。「育児中の女性社員には、重責あるポジションは与えない方が本人にとって良いはず」との気遣いは正しいのか？女性社員の成長の機会を奪っている可能性について、思いを馳せないことの根底には、どのようなアンコンシャス・バイアスが横たわっているのだろう。一方で、女性はリスクや間違いを恐れ、自身を過小評価することも多い。加えて、長く存在する社会通念にとらわれ、キャリア･アップやリーダーシップを発揮することへの抵抗を感じてしまうという傾向がある。これもまたアンコンシャス・バイアスである。両者の思いが負のスパイラルを生み出し、女性活躍を妨げる要因になってはいないか、振り返ってみてほしい。

女性のリーダーシップに対する評価は、男性と比較して許容範囲が狭いとされている。部下に対し積極的に関与すると、男性は「熱血指導」と評され、女性はともすると「感情的に怒る怖い人」と揶揄される。対して、消極的な関与では､男性は｢自主性を尊重している｣と評され､女性は｢リーダーシップの欠如」を問われる。思い込みや偏見が、女性の社会進出を阻む要因の１つであることを認識する必要がある。



先駆的企業の収益成長率は、その他の企業を 61% 上回っている。

ほとんどの企業が改善を望む中で、その方法を理解しているのは先駆的企業のみである。

本レポートにおいて「先駆的企業（First Movers）」と名付けたサブグループの企業には、いくつかの際立った特徴が見られる。例えば、先駆的企業には以下の条件が 100% 当てはまる。

– 女性のキャリア・アップをビジネス上の最優先事項 10 項目の 1 つとして挙げている（これに対して、その他の組織では、世界は 16%、日本は 19%）

– 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（その他の組織では、世界と日本ともに 36%）

– 行動意欲が高く、ジェンダー・エクイティーを実現するために企業は変化し続ける必要があると考えている（その他の組織では、世界は 63%、日本は 68%）

特筆すべきは、調査対象となった経営ポストすべてにおいて、先駆的企業は女性の占める割合が高かったことである（図 6 参照）。男女の割合が均衡にまでは至っていないが、すでにリーダーシップにおけるジェンダー・バランスの均衡がもたらすメリットを十分に享受している。例えばこれらの企業は、ジェンダーや人種のインクルージョンにより、平均以上の業績伸長とイノベーションの促進を実現しており、顧客も従業員も満足度が高かった。全般的に見て、以下のメリットが挙げられる。

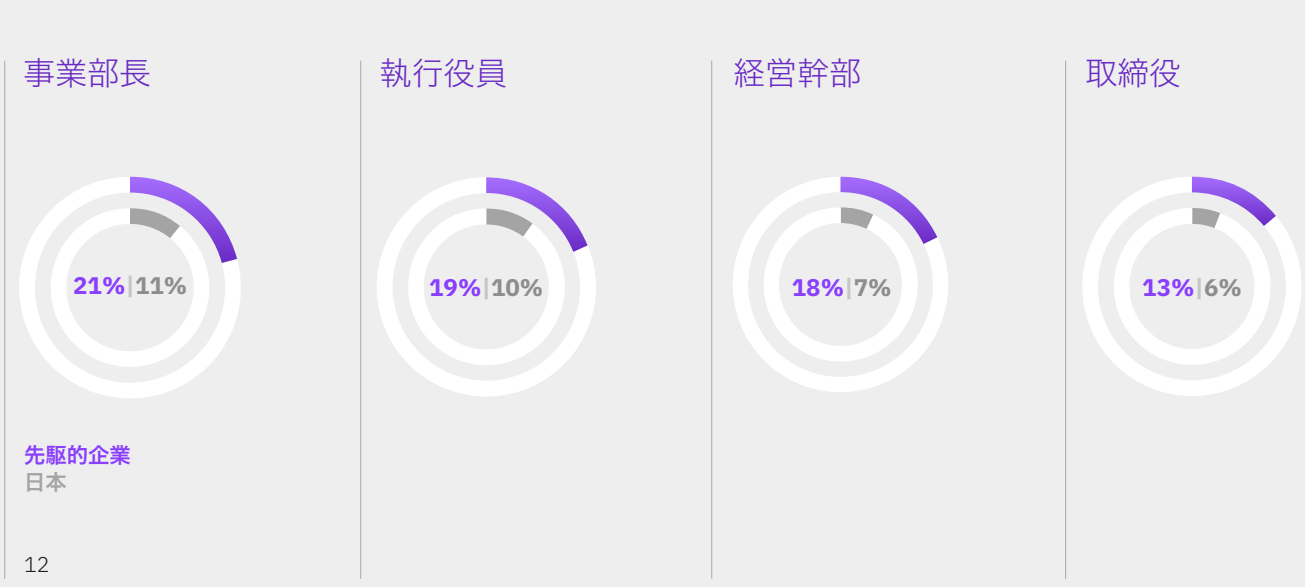
– **優れた財務業績。**先駆的企業は、その他の企業よりも収益成長率が 61% も高かった。影響は業績だけでなく、社員のマインドにも表れている。先駆的企業で働く社員は、自分の働く企業の将来性により強い自信を抱いていた。

– **優れたイノベーション能力。**国際労働機関の調査によると、ジェンダー・インクルーシブな企業は、創造性やイノベーション能力、開放性が、その他の企業を 54% 上回っている。[20] 先駆的企業も同様の効果を報告しており、自社は競合他社よりも革新的だと考える企業は 60% にもなり、その他の企業よりも 22% 高かった。

図 6

先駆的企業の勢い

先駆的企業では経営層に占める女性の割合が高い



– **顧客満足度の向上。**インクルーシブな企業は視点が多様化することによって、外部の考え方をより柔軟に受け入れることができる。特に顧客や外部関係者のニーズに対処する能力が高まる。こうした外部からの視点の活用は効果を上げている。先駆的企業の約 4 分の 3（73%）が、業界で最高の顧客満足度を実現していると回答しているのだ。その他の企業で同様の回答をした割合は、半数以下（46%）であった。

– **従業員の定着率と満足度の向上。**女性社員の増加や、効果が目に見える制度・プログラムの導入、よりインクルーシブな環境は、社員の幸福度を高める。自社の従業員満足度が競合他社を上回ると回答した先駆的企業は 68%、社員の定着率が同業他社を上回ると回答した先駆的企業は 64% だった。

基本から飛躍的な変革へ：卓越したジェンダー・エクイティーの実現には抜本的な変革が必要

ジェンダー・エクイティーの推進は、成功に至る道には違いないが、コロナ禍以前のアプローチを踏襲しても、企業が目指す状態を実現することはできないだろう。今後 2、3 年で卓越した成果を上げるためには、革新的な発想をもって女性の地位向上に取り組まなくてはならない。より大胆な変革を成し遂げるための 5 つのステップを、以下に紹介する（18 ページの図 7 参照）。

1. 最大限のコミットをもって大胆に思考する
2. 場を作る
3. リスク発生時の具体的な介入策を明確にする
4. テクノロジーを活用してパフォーマンスを加速させる
5. 価値実現を企図する文化を創造する

視点：高成長分野への女性の登用をいかに促進するか

かつてないほどデジタル化が進んだビジネス界において、高収入のキャリアを得て昇進できるかどうかは、デジタルと技術のリテラシーにかかっている。その対応策として IBM がはじめた取り組みが、P-TECH（Pathways in Technology Early College High Schools）だ。[21] P-TECH は 20 カ国の 200 校以上の高校と提携し、高校卒業資格と STEM 分野の準学士号を取得する機会を提供している。学費は無料だ。対象となる学生を絞り込みつつも、応募条件を緩和したことで、より多くの女性が将来性の高いキャリアに就職できるようになった。同時に企業は、新たな人財のパイプラインを獲得した。

IBM が取り組む、もう 1 つのアプローチは「リターンシップ」だ。これは女性の職場復帰を支援する制度・プログラムで、参加者は給与を得ながら集中的な技能研修とメンタリングを受けることができる。[22] 3 番目のアプローチは採用要件の見直しにより、大学の学位を持っていない人にも門戸を開いたことだ。対応策として IBM は、データ・サイエンス、サイバー・セキュリティー、デジタル・デザインなど「ニュー・カラー」と呼ばれる職務で実習を行っている。学位よりも実習の方が、これらの職務には適しているからだ。[23]

「男女格差の解消」という、善意ではあるが抽象的な概念から脱却せよ

1. 最大限のコミットをもって大胆に思考する

最も成功する企業は戦略を立案するにあたって、一歩ずつではなく、一足飛びの躍進を目指す。10% の成長ではなく、10 倍の成果を目標に定め、飛躍的な変革を可能にする社内態勢を構築する。こうしたアプローチこそが、大きな優位性を生む鍵となる。

取るべきアクション：

ジェンダー・エクイティーとダイバーシティーは、これからの企業の存続を左右する重要なファクターだ。リーダーは、主力の新製品や戦略的イニシアチブ、危機的事態などに対応する時と同等の経営資源・厳しさ・当事者意識をもってジェンダー・エクイティーに取り組むべきだ。現状に満足してしまっては、十分な行動をとることはできない。ジェンダー・エクイティーは、戦略上の最優先事項である。

成功の定義は、明確かつ具体的な言葉で示さなくてはならない。「男女格差を解消する」という、善意ではあるが抽象的な概念から、まず脱却すべきだろう。自社にとって、ジェンダーと人種の平等とは何を意味するのか、目指す成功とはどのような状態を指すのかを明確化すること。まずは定量的に示すことが必要だろう。そのためには、社員とともにビジョンを描くことが求められる。社員とともに、3 ～ 5 年先の会社の姿を定性的な観点や定量的な観点から想像してみること。そして目標を達成するためには、何が必要なのかを資金面、人財面から検討することが必要である。

説明責任を果たせるようになること。そして認められても満足せず、歩みを止めないこと。企業はインクルージョンを全社員の責任とし、確実かつ具体的な成果として結実させなくてはならない。経営層から現場の責任者まで、すべての管理職に測定可能な目標を設定し、成果を測るための定期的な追跡調査を行うべきだ。目標は、単なるノルマを超えた、定量的および定性的なものがよい。親しみやすく温かいインクルーシブな文化の醸成に必要な、文化的・行動的な変化を包括的に評価できる項目も加えるべきだろう。目標達成には強制力が伴わなければならない。さもなければ都合のよいときにのみダイバーシティーを受け入れるといった、特権的な立場にある人を単に「気持ちよく」させるだけの、自己満足に終始しかねないからだ。

2. 場を作る

チームにダイバーシティーを求めることは、正しいだけでなく、賢明なことでもある。経営者はあらゆるレベルの管理職に対し、多様性向上を期待しているという意志を、メッセージ、対話型の会議、研修などを通じて、明確に伝えなくてはならない。本調査と先駆的企業の事例が示すように、ジェンダー・ダイバーシティーに富む企業は、事業の業績も他社を上回っている。インクルージョンについても、同様の効果が見られる。

取るべきアクション：

「この場に足りない人は誰だろうか？」を合言葉にする。斬新な視点を取り入れ、職場の健全性を高めるためには、異種混合チームをニュー・ノーマルとしなければならない。多様な意見と優秀な知性は加算されるものであって、誰かが加わった分、誰かから相殺されるようなものではない。また席を減らす必要はないが、再編する必要はあるだろう。この考え方を浸透させるために、プロジェクトを始めるときに事業部門の責任者と中間管理職は、まずチームを見まわして、「この場に足りない人は誰だろうか？」と問いかけることを義務付け、ルール化すべきである。

エンゲージメントのルールを定める。企業は危機に瀕したとき、変革は容易になる。そんなときこそ、関係性の深いパートナーを再評価し、多様性が欠けているようであれば、関係を解消することをはっきり相手に伝えよう。すでにゴールドマン・サックス社などの有名企業は、この戦略を導入している。米国や欧州において、取締役会にダイバーシティーのあるメンバーが 1 人も含まれていない企業に対しては、株式公開を引き受けないことを公表している。[24]

実践する者には報い、そうでないものは廃止する。リーダーに対し、多様性とインクルーシブに富んだ職場を作る権限を与え、それを実行した者には報酬を与える。例えば公式な場で表彰し、あるいは報奨金を与える。ダイバーシティーの欠けたチームは、資金や支援を得ることができず、男性だけのチームやその他のダイバーシティーが欠如したチームは、廃止することを明確に宣言する。

3. リスク発生時の具体的な介入策を明確にする

2020 年の出来事は、企業が女性、特に有色人種の女性が直面する深刻な課題を解消するために、より迅速に行動する必要があることを浮き彫りにした。

取るべきアクション：

中間層にフォーカスを当てる。多様性のあるパイプラインを確保するためには、企業の下位層と中間層に、特に注意を払わなければならない。例えばこうした層にターゲットを絞り、職場復帰制度・プログラムや技能研修、柔軟なスケジューリングを実施すれば、女性が抱えるストレス要因の軽減に役立つはずだ（13 ページの「視点：高成長分野への女性の登用をいかに促進するか」を参照）。

飛躍的な解決策を追求しよう。そのためには迅速に行動を起こす必要がある。どんな企業でも無限のリソースを持っているわけではないため、複合的なメリットを生む可能性を見極め、それを優先しなければならない。データを使って制度・プログラムの成果を追跡し、現実的な価値の源泉を創出する施策にポートフォリオを集中させることが必要だろう。例えば経営・戦略・財務の知識を強化するための研修を女性に受講させることは、企業にとって必要不可欠なプロセスではあるが、一方でコーチングやメンタリングは見過ごされがちだ。格差の解消は、機会を切り拓く。いったん業務を離れた社員が、容易に職場へ復帰できるよう、企業ごとの独創的なモデルを追求すべきである。実際に IBM Women's Leadership Jam の参加者の多くが、女性の職場復帰を可能にするために制度・プログラムが重要だと述べている。

明確なコミットメントを表明する。ダイバーシティー・タスクフォースや女性のリーダーシップ・グループは、企業が協調的な変革を真剣に考えていることを示す効果的な方法だ。例えば IBM は、中南米、アジア太平洋、欧州、米国出身の 20 名の男女経営幹部で構成する Women's Council を運営している。このカウンシルの存在は、IBM がジェンダー・エクイティー向上にコミットしていることを、世界へ表明していることに他ならない。

4. テクノロジーを活用してパフォーマンスを加速させる

企業の人財採用におけるバイアスを防ぎ、差別を行わないようにするために、データ、アナリティクス、人工知能（AI）は有効な手段となる。同時に「顧客中心」のアプローチにとっても有用であり、ジェンダー、ダイバーシティー、インクルージョンの施策を策定するときにも役立つ。

取るべきアクション：

アイデアを明確化し、その妥当性を検証する。定期的なパルス・サーベイや継続的なセンチメント分析は、女性の昇進に何が有効で何が有効でないのかを確認する上で役立つデジタル・ツールだ。その結果をもとに、ジャムなどのバーチャル・ブレインストーミングを行えば、革新的なアプローチを見つけ出し、既存の取り組みの効果を検証することができる。

「市場へのルート」を拡張する。女性社員、男性社員が共に、コロナ禍終息後も物理的な距離を意識することなくリモートで仕事ができるよう、コラボレーション・ツールや人的支援に資金を投じるべきだ。バーチャルなアジャイル・チーム・ルームなど、デジタル技術を利用したアクティブなエクスペリエンスは、生産性を向上させ、社員間の新たな関係を醸成する。また、男女を問わず家庭を支える社員が、より積極的に業務に貢献したり、キャリア・アップを目指したりするためにも有用である。

採用選考における基準の公正さを徹底する。高度な AI は、ジェンダー、年齢、人種に関する差別的な言葉を検知することができる。これによって求人告知の文面をスクリーニングし、人がスクリーニングを行った場合に比べ、より広範囲に求人の輪を広げることができ、真に有能な人財を確保できるようになる。多様性に富むスタッフで構成された AI 倫理チームを創設し、啓発とプロトコルの構築に取り組むべきだ。ここには、IBM Women's Leadership Jam のある参加者が提案したような、公平性や人種、プロダクション・システムを自動的に検証するシステムも含めるべきだろう。

マイクロアグレッションを抑制し、マイクロアファメーションを促進する。

5. 価値実現を企図する文化を創造する

ダイバーシティーに本格的に取り組むためには、他者を引き入れ、擁護し、歓迎する意識を積極的に持つ必要がある。社員の採用や昇進に関して、定型的なダイバーシティー・ポリシーの策定にとどまってはいけない。ミーティングやプレゼンテーション、講演、意思決定などのさまざまな場面で、多様な意見やアイデアを受け入れる認識を常態化する域にまでもっていかなくてはならない。

取るべきアクション：

単なる制度・プログラムから、社員個人の考え方にまで昇華させなくてはいけない。ダイバーシティーとインクルージョンの取り組みは重要だが、企業は制度・プログラムだけでジェンダー・エクイティーを実現することはできない。女性が望んでいるのは、学習や昇進、キャリアの成功のための機会が平等に保障されることなのであって、安易な出世の近道などでは決してない。社員の前向きな成長志向をバックアップし、個人の多様な視点を採用することで、会社は総合力を発揮できるようになる。トップから中間管理職に至るまで、すべての管理職は、こうした企業文化の創造に自らの心身を馴染ませ、自らが積極的な規範となるべきである。

小さな行動を積み重ねる。マイクロアグレッション（政治・文化的に疎外された集団に対する何気ない偏見や否定的な態度）が後退すると、その代わりにマイクロアファメーション（ちょっとした寛容さ）が勢いを増す。ささやかであっても、日々の積み重ねは、健全な文化の礎を築く。特に中間管理職といった影響力のある立場にある人は、潜在性の高い新人に対して現時点での実力に比して難度の高い任務であるストレッチ･アサインメントや、責任ある立場などへの抜擢を心がけるべきだ（17 ページの「視点：「あるある」マイクロアグレッション」を参照）。またプレゼンテーションやディスカッションにおいては、無視されがちな立場の人にも意見を述べる機会を与えなくてはならない。こうした一見ささやかな行為も、影響は侮れないものだ。単純であっても、意味ある瞬間を積み重ねることによって、人々の考えは変わるからだ。IBM Women's Leadership Jam のある参加者はこう述べている。「効果があると思ったのは、男性が唱導して場の雰囲気を作り上げることです。ミーティングでは女性の発言を促し、発言できていない人がいれば、その人に手を差し伸べるのです」

不快感を受け入れる勇気を持とう。パフォーマンスを真に再活性化させるためには、周囲の人たちに対して、複雑さに怯むことなく、新しいやり方で仕事に取り組むよう促すことだ。これは煩雑かつ困難であるため、多くの企業が避けたがる。勇気こそが、変革の陰の立役者なのだ。変化に伴う不快さを受け止め、それを乗り越えていく企業こそが先進的たり得るのである。

視点：
「あるある」
マイクロアグレッション

マイクロアグレッションを議論すると、女性社員が感じてきた、ひりひりとした痛みが言葉となって現れる。出張中に「お子さんは誰がみているの？」という、育児は女性がするものであるというアンコンシャス・バイアスに基づいた、男性社員には投げかけない言葉。昇進すると「女性活躍推進の波にうまくのったよね」という、もはや「マイクロ」とは言えない妬みを含んだ言葉。それ「あるある」という共感が溢れ出す。会話の流れや場の状況により、すべての言葉を取り上げて断罪する必要はないが、多くの女性社員が言葉を飲み込んでやり過ごしていることを理解し、相手の立場を考えた行動変容を日々積み重ねることが重要である。

図 7

基本から飛躍的な変革へ

企業が目覚ましい成果を上げるためには

	基本	飛躍的な変革	成功への鍵
戦略的アプローチ 	– ダイバーシティー・イニシアチブに基づいた人事を行う。通常は人事部門が管理	– ジェンダー・パリティーを最優先課題に格上げし、四半期ごとに取締役会へ報告、公開する。経営幹部が説明責任を負う – 思い切った全社的イニシアチブを策定し、目に見える形でコミットする	– マネージメントを可視化し、早期介入を可能にするデジタル・ダッシュボードの導入
ターゲットを絞った介入 	– メンターシップ、アフィニティー・グループ、無意識のバイアスについての研修など、定番のイニシアチブの実施 – 国際女性デーやジューンティーンス（奴隷解放を祝う日）など、重要な記念日を祝する全社的なイベントの実施 – 制度・プログラムの効果を測定し、将来をデザインする、定期的な従業員への「パルス」サーベイの実施	– 有色人種を含む女性にメンタリングやリーダーシップ・スキルのトレーニングを提供する SOAR など、最優先のニーズに重点を置いた成果志向のイニシアチブの実施 [25] – 常識を覆すような、新しい視点と文化的適応を育てるリバース・メンタリングなどのアウトリーチの実施	– データやテスト、アジャイル開発を利用したデザイン・シンキングの原則 – 迅速なプロトタイプの作成 – 試行と学習の継続的なサイクル – 機械学習による、自動フィードバック・ループ
キャリア開発 	– 特定の社会的弱者に合わせた採用計画・雇用維持	– 個人に合わせた「全人的」アプローチ – 柔軟な就労形態や、育児・介護のリソース支援などを組み入れた複層的なサポート – パーソナライズされた能力開発計画	– 採用や業績考課におけるバイアスを減らす AI イネーブラー – バイアスを取り除くためにユーザー意見を組み入れた、AI によるパーソナライゼーション – 人間の身体や心理の状態に反応して動作する、いわゆる「共感テクノロジー」やデジタル「ナッジ」などの採用。プッシュ通知、SMS、電子メールなどの利用
コラボレーション 	– Zoom、Slack、Trello をはじめとするバーチャル・コラボレーション・ツールへの簡単なアクセス	– Zoom やバーチャル・ウォー・ルーム、バーチャル・アジャイル・チームなどで構成されるバーチャル・エコシステム – 拡張現実ソリューションを使って、専門家が行うリモート・セッションへのアクセスを可能にする。トレーニングやプロジェクトへのオープン参加	– AI 技術を使って、バーチャルな世界でチーム・メンバーが一緒に働ける場の設定 – スマート・グラスやモバイル・デバイスを活用した、拡張現実技術による現実とデジタル情報の融合 [26]

日本企業のダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）推進事例

日本においても、D&I による経営貢献を目指す企業が増えている。ここでは、経営陣自らがリーダーとして取り組みを加速する ANA ホールディングス株式会社と旭化成株式会社の事例をご紹介する。

ANA ホールディングス株式会社

ANA グループの D&I 推進の歴史は長く、女性の仕事と育児の両立支援に始まり、2014 年には女性役員・管理職に関する中期目標を初めて策定した。その後、2015 年に「ANA グループ　ダイバーシティ＆インクルージョン宣言」を行い、経営戦略として「多様な個の尊重」と「インクルーシブな職場の実現」にグループ全体で取り組み、持続的な成長と新たな価値創造を目指すことを社内外に発信した。経営トップのリーダーシップのもとアクションを進め、2020 年 4 月から翌年にかけて、人事部の「D&I 推進室」を「D&I 推進部」としたほか、推進担当者のグループ各社への配置や ANA 各部門への展開、執行役員のアサインなどを行った。また、2021 年 6 月には女性役員・管理職比率の新たな中期目標（ANA グループおよび、ANA として 2020 年代の可能な限り早期に 30% 達成）を決定するとともに、その実現に向け、人事制度、サポート制度、意識醸成・能力開発を中心としたアクション・プランと進捗確認体制を整えた。

2021 年 10 月には、これまでの取り組みが評価され、国際航空運送協会（IATA）の「D&I アワード　チーム賞」をニュージーランド航空（2019 年）に続く 2 社目として受賞した。

新型コロナウイルス感染拡大によって、かつてない規模での環境変化に直面する中、ジェンダーやジェネレーション、国籍などの属性を中心とした多様性に加え、社員の経験や能力、変化する価値観や働き方などの多様性をどのように活かし、組織の力に結び付けていくかが喫緊の課題である。各グループ会社や部門において、生産性・エンゲージメントの高い D&I な組織を実現するために、以下 4 点を推進のポイントとしている。

①経営とのアラインメント（経営戦略との整合性、経営トップのコミットメントと発信）

②職場とのアラインメント（職場での推進の工夫とサポート）

③ KPI 設定と評価

④社内外に向けた戦略的コミュニケーション

特に戦略的コミュニケーションについては、社員、管理職、経営層や各部門など、それぞれの職場やレイヤーに応じて、D&I の理解が深まるためのコミュニケーションを重視しており、2021 年の ANA グループ D&I フォーラムでは、ESG やマーケットへの価値提供の視点のみならず、安全・危機対応力と D&I の関係などを経営層によるパネル・ディスカッションを通じて紹介した。

女性活躍のみにフォーカスすることなく、より広いスコープで D&I の重要性を組織に浸透させていくことが、ジェンダー課題の解決にもつながると考えている。

ANA ホールディングス株式会社 執行役員グループ D&I 推進部長
全日本空輸株式会社　執行役員 D&I 推進部長
種家純

旭化成株式会社

旭化成株式会社は、D&I を重視するという社長方針の下、モデル部署として選定されたスペシャルティソリューション事業本部において Specialty Solution Women's Council（SSWC）を立ち上げ、2021 年度から活動を開始した。SSWC は女性役員クラスが牽引し、メンバー（事務局を含め 10 名）は業務として活動に参画する体制となっている。

取り組みのポイントは、①トップ・マネジメント（事業本部長）のコミットメントおよび継続的発信、② SSWC（社員視点）と経営視点（事業本部役員による検討会）の両輪による推進、③機動的な制度・環境の整備、の 3 点にある。

活動の当初より、スペシャルティソリューション事業本部の活動に終わらせず、全社の取り組みへ展開させることを期待していたが、社員へのアンケート、男女各層へのインタビュー・座談会等のこれまでの活動に対し、早くも社内各所から反響があり、全社展開のムーブメントにつなげられそうな手応えを感じている。

初年度の活動としては、まずは浮き彫りになってきた制度面の課題解決への提言を行うとともに、「D&I は経営戦略として重要」という意識改革を、ライン長（各事業のトップ層）に徹底するための啓蒙活動に着手していきたいと考えている。

やればやるほど本質的な意識改革が必要と感じられる活動だが、だからこそ決して後戻りせず、会社全体の取り組みに必ずつなげていける、いかなくてはならないと信じて進んでいく。

旭化成株式会社 SSWC 植竹伸子

（上席理事　グリーンソリューションプロジェクト
副プロジェクト長）

調査方法

IBM Institute for Business Value（IBV）は、Oxford Economics と協力して、世界中のさまざまな業界の企業や機関に勤務する 2,687 名の男女同数の経営層とプロフェッショナルに対し調査を実施した。本調査は 2020 年末から 2021 年 1 月にかけて実施されたもので、このテーマでは 2 回目の調査となる。2019 年に行った第 1 回目の調査は、「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（原題「Women, leadership, and the priority paradox」）である。[27]

今回の調査の目標は、女性の管理職への登用の進展を、長期的視点から把握することだ。同時に調査範囲を拡大し、世界的なパンデミックが女性のキャリアにもたらした影響と、社会的マイノリティーに属する女性が直面する苦境の深刻化についても評価を行った。

調査は、経営幹部（CEO、CIO、CFO、CMO、COO、CHRO、最高ダイバーシティー責任者（CDO））のほか、上級 VP、VP、事業部長、中間管理職、非管理職のプロフェッショナルを対象としている。回答者は全員が、調査実施時点で現職であった。回答者が所属する企業・機関はほぼすべて、パンデミックの直撃は免れており、業績が著しく悪化したと報告したのはわずか 4% だった。

調査は、銀行、消費財、教育、官公庁、医療、保険、製造、小売、テクノロジー、通信の 10 業界について実施された。それぞれが、サンプル総数の 10% ずつを占めている。調査対象の地域は、ジェンダー・ギャップの大きいところから小さいところまで多岐にわたっている。調査を実施した国（北欧諸国の場合は地域）はブラジル、中国、ドイツ、インド、日本、ケニア、北欧諸国、英国および米国で、それぞれがサンプル総数の 11% ずつを占めている。

データの結果は Classification Analysis（変量解析）を基本とし、選択モデリングの 1 形態である MaxDiff 法（maximum difference scaling）のほか、平均収益伸び率（2018 年と 2019 年）を基準とする財務分析によって導かれたものだ。データはすべて自己報告によるものである。

調査は定量的なものに加えて、全米女性機構ニューヨーク支部との協力のもとに開催された 2 日間のバーチャル・ジャム「IBM Women's Leadership Jam」によっても行われた。ここでは、テクノロジーを活用して性差別のバイアスを軽減する方策から、男性が担う役割に至るまで、さまざまなトピックについて 6 つのセッションに分かれて話し合われた。調査で収集した 2,600 を超えるコメントや、30,000 近くのポイントから寄せられた会話データは、Watson Natural Language Understanding（NLU） を搭載した IBM InnovationJam® AI Dashboard および IBM Research Project Debater Key Point Analysis を使用して、心理や背景を解析した。[28]

著者紹介

日本の視点



川上 結子

日本アイ・ビー・エム株式会社
ファイナンス・アンド・サプライチェーン・トランスフォーメーション・リーダー
執行役員

会計・サプライチェーン・購買領域の戦略策定・プロセス改革・ERP 等のパッケージ導入・BPO のサービスをトータルで提供する統括責任者。製造業を中心としたお客様の全社改革を長らく推進し、大手自動車会社アカウント責任者や電機電子部品業界責任者も努めた。特に ERP 導入をベースとした業務改革、データ活用を得意とする。2009 年より IBM に参画。2017 年より日本 IBM の女性カウンシル（Japan Women's Council）のリーダーも務め、2020 年より IBM Women's Executive Council の日本代表メンバーとなり、「意思決定の場に Diversity & Inclusion を」という目的を掲げ、女性がさらに活躍するための課題を深掘りしながら推進している。



中西美鈴

日本アイ・ビー・エム株式会社
IBM コンサルティング事業本部
製造流通サービス事業部
パートナー

自動車業界のモビリティー事業変革・全社 DX 改革を担当するパートナー。製造業を中心としたお客様のグローバル事業支援を得意とし、戦略策定・事業企画や開発支援など、世界 30 カ国以上を対象とした多数の支援実績を持つ。2019 年より JWC に参画し、リーダー・チームの一員として、経営に貢献する D&I を目指した活動を推進している。



岩井 理映子

日本アイ・ビー・エム株式会社
IBM コンサルティング事業本部
金融サービス事業部
パートナー

銀行・金融系のシステムサービスを提供する部門における、地銀共同化グループへのサービス提供の責任者。メガバンクにて、銀行合併を含む多数のプロジェクトをリードし、大手フィナンシャル・グループのアカウント責任者も努めた。2018 年より、日本 IBM の女性カウンシル（Japan Women's Council）のアドバイザーを努め、女性活躍を推進している。

グローバル・レポート



Bridget van Kralingen

linkedin.com/in/bridget-van-kralingen-89524415/

IBM Global Markets の Senior Vice President。全世界の IBM の収益、利益、事業開発および顧客満足を統括。女性のエンパワーメントと昇進に取り組む IBM Women's Executive Council and Constituency の Senior Executive Sponsor（シニア・エグゼクティブ・スポンサー）を務めている。



Hillery Hunter

linkedin.com/in/hillery-hunter-97962a14/
hhunter@us.ibm.com

CTO of IBM Cloud（IBM クラウド担当 CTO）で、クラウド・オファリングの技術戦略を担当。シリコン技術からシステム・ソフトウェアに至るまで、幅広い技術分野に精通する。メモリー技術、AI システム、その他の分野で技術リーダーとして活躍。2017 年に IBM フェローに任命された。



Kitty Chaney Reed

linkedin.com/in/kitty-chaney-reed-1643081
Kitty.Chaney.Reed@ibm.com

IBM Enterprise Operations の VP。全ビジネス・ユニットのセールスおよびビジネス・オペレーションを担当。40 カ国以上の国を拠点とする 3,500 名以上の従業員で構成するチームのリーダーとして、全世界のセールス・リーダー、ジェネラル・マネージャー、シニア VP をサポートする。全社的な変革の推進に責任を負い、将来に向けて IBM のオペレーション業務を導いている。



Carolyn Heller Baird
linkedin.com/in/carolyn-baird-0478083
cbaird@us.ibm.com

IBM Institute for Business Value（IBV）における、Global Research Leader for Customer Experience and Design（カスタマー・エクスペリエンスおよびデザイン担当のグローバル・リサーチ・リーダー）。顧客エクスペリエンス、マーケティング、デジタル・トランスフォーメーションの研究のほか、企業のエクスペリエンスやジェンダー・エクイティーといった現場の課題にも取り組む。顧客エクスペリエンスの戦略コンサルタントとして 20 年近くの経験を有する。



Cindy W. Anderson
linkedin.com/in/clwanderson480/
Cindy.W.Anderson@ibm.com

IBM Institute for Business Value の Global Executive for Engagement and Eminence（エンゲージメントおよびエミネンス担当グローバル・エグゼクティブ）。それぞれのリーダーが、賢明なビジネス上の意思決定を下せるよう、リサーチに基づく洞察の普及に努めている。かつては CMO や戦略連合の創設者として活躍し、TEDWomen の 2 つのセッションでのワークショップ・リーダーを務めた経験を有する。

協力者

IBV は、ジェンダー・エクイティー、ダイバーシティー、インクルージョンの熱心な唱導者であり、本調査に惜しみない貢献をしていただいた IBM の多数の男女社員に感謝の意を表する。

Traci Bermiss, IBM Global Diversity and Inclusion Leader, Black Community

Haynes Cooney, Research Director, IBM IBV

Jennifer Knecht, Vice President, IBM Services Communications

Valerie Lemieux, IBM Marketing Performance Analytics Lead

Monica Logan, Senior Partner, IBM Business Transformation Services

Obed Louissaint, Senior Vice President, IBM Transformation and Culture

Anthony Marshall, Partner, Offering Leader, IBM IBV

Julie McDougal, IBM Diversity and Inclusion Leader, Global Women Community

Rachael Morin, IBM Global Advertising Manager

Paul Papas, Global Managing Partner, IBM Business Transformation Services

Carla Grant Pickens, IBM Global Chief Diversity & Inclusion Officer

Inhi Cho Suh, General Manager, IBM Strategic Partnerships

Molly Vannucci, Partner, IBM Business Transformation Services

Maria Bartolome Winans, CMO, IBM Americas Marketing

Irina Yakubenko, IBM Executive Communications Lead to the CMO & SVP

本調査の実現を支援してくれた「裏舞台」のチーム・メンバーに感謝の意を表する。Stephen Ballou、Madhuri Banda、Christian Bieck、Kristin Biron、Pamela Dempsey、Jacob Dencik、Mandy Drouin、Talita Cristina Paro Fabene、Heather Fraser、Marie Glenn、Jordan Hand、Tegan Jones、Rachel Larkin、Kathleen Martin、Joni McDonald、Hebatallah Nashaat、Stephen Ollice、Carrie Ritchie、Samantha Russell、Lucy Sieger、Mya Singleton、Smitha Soman および Anne Marie Weber

JWC について

日本アイ・ビー・エム株式会社では、女性がキャリアを継続していく上で直面するさまざまな課題を社員自らが確認し、目標を掲げて、結果に結び付く施策を提言していくため、1998 年に諮問委員会として「Japan Women's Council (JWC)」を発足しました。以来 23 年間、社会の変化にも柔軟に対応しながら、発展的・継続的に多様なテーマを設定し活動を推進しています。2019 年からは男性メンバーも参加し、ダイバーシティ＆インクルージョン (D&I) の観点から、新しい視点を取り入れた女性活躍の推進を実施しています。

■ JWC の活動紹介
ibm.biz/ibm-jwc

■ダイバーシティ＆インクルージョン：輝きながら働ける環境を目指すコミュニティー：記事まとめ
https://www.ibm.com/blogs/think/jp-ja/jwc-community-summary/

■ IBM Think Summit：「「意思決定の場にダイバーシティを」女性管理職への一歩を後押しするヒント」
https://www.youtube.com/watch?v=0Sz1K7ltEAc

関連レポート

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. https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/womeninleadership
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://ibm.biz/womenleadersJ

Mantas, Jesus, Maria Bartolome Winans, and Cindy Anderson. "Untapped potential: The Hispanic talent advantage." IBM Institute for Business Value. December 2020. https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/hispanic-talent-advantage

Wright, Amy, Diane Gherson, Josh Bersin, and Janet Mertens. "Accelerating the journey to HR 3.0: Ten ways to transform in a time of upheaval." IBM Institute for Business Value. October 2020. https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/hr-3
邦訳「HR 3.0 へのジャーニーを加速せよ - 激動の時代に変革を実現する 10 の方法」
https://ibm.biz/Accelerate_HR3-0_J

変化する世界に対応するためのパートナー

IBM はお客様と協力して、業界知識と洞察力、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速な変化を遂げる今日の環境における卓越した優位性の確立を可能にします。

IBM Institute for Business Value

IBM グローバル・ビジネス・サービスの IBM Institute for Business Value は企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供しています。

詳細について

IBM Institute for Business Value (IBV) の調査結果の詳細については iibv@us.ibm.com までご連絡ください。IBV の Twitter は @IBMIBV からフォローいただけます。発行レポートの一覧または月刊ニュースレターの購読をご希望の場合は、ibm.com/ibv よりお申し込みください。

注釈および出典

1 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=700af14b2857

2 Garber, Megan. “‘You’ve Come a Long Way, Baby’: The Lag Between Advertising and Feminism.” June 15, 2015. https://www.theatlantic.com/entertainment/archive/2015/06/advertising-1970s-womens-movement/395897/

3 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. https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/womeninleadership
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://ibm.biz/womenleadersJ

4 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=700af14b2857

5 Zarroli, Jim. “NASDAQ takes aim at all-white, male company boards with diversity proposal.” NPR. All Things Considered. December 1, 2020. https://www.npr.org/2020/12/01/940501693/nasdaq-pushes-to-require-corporate-boards-to-add-more-women-and-minorities#:~:text=Nasdaq%20wants%20to%20require%20the,LGBTQ%2B%20person%20to%20their%20boards

6 Long, Heather, Andrew Van Dam, Alyssa Fowers, and Leslie Shapiro. “The COVID-19 recession is the most unequal in US history.” Washington Post. September 30, 2020. https://www.washingtonpost.com/graphics/2020/business/coronavirus-recession-equality/

7 McGregor, Jena. “Diversity job openings fell nearly 60% after the coronavirus. Then came the Black Lives Matter protests.” Washington Post. July 15, 2020. https://www.washingtonpost.com/business/2020/07/15/diversity-jobs-coronavirus-george-floyd-protests/

8 Friedman, Gillian. “Here’s what companies are promising to do to fight racism.” New York Times. August 23, 2020. https://www.nytimes.com/article/companies-racism-george-floyd-protests.html

9 Fouche, Gwladys. “Exclusive: Norway wealth fund tells firms: put more women on your boards.” Reuters. February 15, 2021. https://www.reuters.com/article/us-norway-swf-exclusive/exclusive-norway-wealth-fund-tells-firms-put-morewomen-on-your-boards-idUSKBN2AF0TX?il=0

10 “Seven European companies that are champions of inclusion and diversity.” The Diversity Movement. October 28, 2020. https://thediversitymovement.com/seven-european-companies-that-are-champions-of-diversity-and-inclusion/

11 Gender diversity and inclusion research. IBM Institute for Business Value. 2021. 非公開データ

12 Mantas, Jesus, Maria Bartolome Winans, and Cindy Anderson. “Untapped potential: The Hispanic talent advantage.” IBM Institute for Business Value. December 2020. https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/hispanic-talent-advantage

13 “Black women aren’t paid fairly, and that hits harder in an economic crisis.” Lean In. 2020. Accessed February 10, 2021. https://leanin.org/data-about-the-gender-pay-gap-for-black-women

14 “Same Gap, Different Year.” The Institute for Women’s Policy Research. Fact sheet. September 2020. https://iwpr.org/wp-content/uploads/2020/09/Gender-Wage-Gap-Fact-Sheet-2.pdf

15 Wahba, Phil. “Only 19: The lack of Black CEOs in the history of the Fortune 500.” Fortune. February 1, 2021. https://fortune.com/longform/fortune-500-black-ceos-business-history/. Note: When Roz Brewer becomes CEO of Walgreens Boots Alliance in March 2021, she will become the 5th Black CEO among America’s largest corporations. However, when Roger Ferguson Jr. steps down as CEO of TIAA at the end of March 2021, that number will drop to 4.

16 “Women in the Workplace 2020.” McKinsey & Co and LeanIn.org. September 2020. https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace

17 “Williams, Terri. “An engaged female workforce benefits everyone.” The Economist Executive Education Navigator. Accessed February 11, 2021. https://execed.economist.com/blog/industry-trends/engaged-female-workforce-benefits-everyone. Also “Fostering happiness: What makes employees thrive.” Medium. Work Life Success. March 2019. https://medium.com/work-life-success/fostering-happiness-what-makes-employees-thrive-3f25e90818af#:~:text=It%20should%20be%20no%20surprise,for%20fresh%20perspectives%20and%20ideas

18 “Diversity wins: How inclusion matters.” McKinsey & Co. May 2020. https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters

19 Dobbin, Frank and Alexandra Kalev. “Why diversity programs fail.” Harvard Business Review. July-August 2016, https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail

20 “The business case for change.” The International Labour Organization. Women in Business and Management. May 2019. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700953.pdf

21 Crozier, Jennifer Ryan, Rashid Davis, and David Levinson. “Addressing the skills challenge with P-TECH schools.” IBM Institute for Business Value. February 2018. https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/ptechschools. Also “P-TECH.” ibm.com. https://www.ibm.org/initiatives/p-tech

22 “IBM Tech Re-entry Program.” ibm.com. Accessed February 11, 2021. https://www.ibm.com/employment/techreentry/

23 “CTA and IBM announce apprenticeship coalition to help close US skills gap.” IBM News Room. January 8, 2019. https://newsroom.ibm.com/2019-01-08-CTA-and-IBM-Announce-Apprenticeship-Coalition-to-Help-Close-U-S-Skills-Gap

24 McGregor, Jena. “Goldman Sachs says it won’t take a company public without a woman on its board.” Washington Post. January 23, 2020. https://www.washingtonpost.com/business/2020/01/23/goldman-sachs-ceo-says-it-wont-take-companies-public-without-diverse-board-member/. Also “Nasdaq to advance diversity through new proposed listing requirements.” Nasdaq press release. December 1, 2020. https://www.nasdaq.com/press-release/nasdaq-to-advance-diversity-through-new-proposed-listing-requirements-2020-12-01

25 “Changing the Face of Corporate Leadership.” SOAR. Accessed February 11, 2021. https://www.soarlead.com/

26 Fillmore, Heidi and Tony Storr. “AR and VR in the workplace: Extended reality reimagines how work is done.” IBM Institute for Business Value. September 2020. https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/ar-vr-workplace

27 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. https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/womeninleadership
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://ibm.biz/womenleadersJ

28 “Project Debater.” ibm.com. https://www.research.ibm.com/artificial-intelligence/project-debater/?mhsrc=ibmsearch_a&mhq=project%20debator. “Watson Natural Language Understanding (NLU).” ibm.com. https://www.ibm.com/cloud/watson-natural-language-understanding? lnk=STW_US_STESCH&lnk2=trial_WatNatLangUnd&pexp=def&psrc=none&mhsrc=ibmsearch_a&mhq=watson%20nlu. “IBM InnovationJam.®” https://www.ibm.com/products/innovation-jam?mhsrc=ibmsearch_a&mhq=innovation%20jam. All accessed on February 11, 2021

Research Insights について

Research Insights は企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供するものです。この洞察は、IBV の一次調査研究を分析して得られた結果に基づいています。詳細については、IBM Institute for Business Value（iibv@us.ibm.com）までお問い合わせください。

© Copyright IBM Corporation 2021

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America
March 2021

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で提供され、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、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, leadership, and missed opportunities - Why organizations' good intentions are not good enough」の日本語訳として提供されるものです。

6PO0VLM7

