



女性リーダー育成 半歩先行く 世界のリアル



はじめに

女性リーダー育成は、「誰」が取り組む問題か？

女性リーダー育成の取材で、スイス、ドイツのグローバル企業を訪問した。そのレポートが今回の特集である。取材の過程で、ふと気づいた。私たちが会ったダイバーシティ推進や女性リーダー育成に取り組む責任者は、欧州でも全員女性だ、と。「でも」とは。日本でも常々、この文脈で出会う人は女性がほとんどだからだ。

本誌120号特集『若い才能に出会う』で取材した、社会問題のプラットフォームを提供するリディアバ代表・安部敏樹氏は、「社会問題には当事者以外は関心を持たない。でも、それでは問題は解決しない」と言った。これを女性リーダーが少ない、という問題に当てはめて言えば、「女性リーダー育成を、女性が問題にしているだけでは解決しない」ということになる。

私たちは訪問先で、いつも尋ねた。「男性でこの問題に取り組んでいる責任者を、ほかの企業で知りませんか?」。ほとんどが「No」だった。ただし同時に、彼女たちの傍らに、女性リーダー育成に対して強くコミットする、多くは男性のトップマネジメントの存在が確認できた。女性リーダー比率という数字で見たとき、欧州企

業は間違いなく日本に先んじている。その数字は絶え間ない特別な努力を、トップマネジメント層と、多くは女性のダイバーシティ推進責任者が伴走しながら続け、企業のなかで「全員の問題」としてきたからこそ、実現したといえよう。それが半歩先行く世界の「リアル」である。

なぜ、女性リーダー育成をするのか。もうその問いに対する議論を本特集では扱わない。それは世界の潮流である。世界の人口の半分は女性である。優秀なタレントを最適なポジションに配置しようと思ったとき、世界の半分から選ぶのか、全体から選ぶのか、という選択だ。好むと好まざるとにかかわらず、本気で取り組むときが来ている。

欧州のグローバル企業に、私たちは学びに行った。とはいえ、彼らの苦勞をもう一度なぞる必要もない。一足飛びにあるべき姿にたどり着くには、本誌読者の多くを占める男性たちが、この問題により早く、高い興味を持ってくれることが欠かせない。「関係ない」と言って本を閉じないでほしい。ぜひ、あなたの企業の問題としてお読みいただきたい。 入倉由理子(本誌編集部)

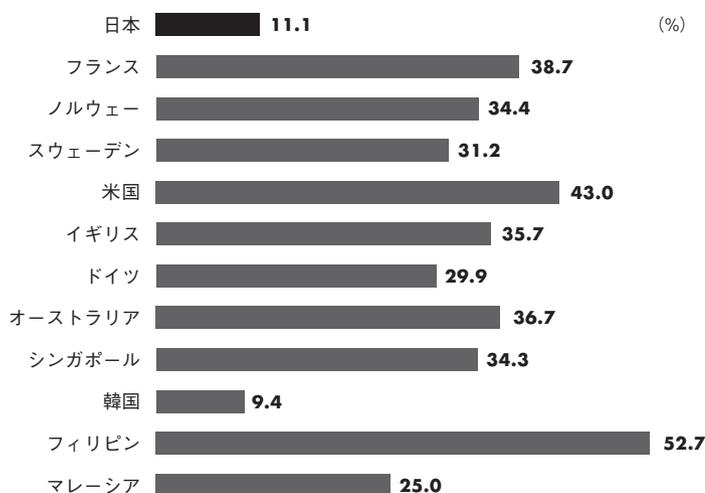
欧州グローバル企業でも、 かつて女性リーダーは少なかった

女性管理職比率で見ると、欧州は20～40%。日本は10%前後だ。
しかし、欧州のグローバル企業も、
かつては今の日本とほとんど変わらない状況だった。何が欧州企業を変えたのか。

日本企業の女性管理職比率は 依然10%前後。ジェンダー ギャップ指数は世界105位

女性管理職比率で見ると、日本は世界の「劣等生」

● 管理的職業従事者における女性割合



上記の日本の数字は、総務省「労働力調査（基本集計）」によるもの。
リクルートワークス研究所が厚生労働省「賃金構造基本統計調査」
から作成したデータでは、2012年の女性管理職比率は6.9%程度
だ。データにより違いはあるが、概ね10%前後と考えられる。

出典：「平成25年版男女共同参画白書」（内閣府）7ページより抜粋

「女性の活躍」という科目があるとなれば、日本の社会も企業も成績は芳しくない。女性の労働力人口を見ると、日本は30代半ば～40代半ばの女性就業者が減少するため、「M字カーブが深い」といわれ、正規雇用の割合も低い。男性は80.3%が正規雇用なのに対し、女性の正規雇用比率は45.5%に留まる（総務省「労働力調査年報」平成24年）。

今回のテーマは女性リーダー育成だ。しかしその手前に、管理職に任用され、エグゼクティブへの道を歩み始める時期に女性就業者が減り、さらに正規雇用が男性に比べて格段に少ないという課題がある。

女性リーダー育成という文脈では、より課題は大きい。2013年10月に世界経済フォーラムが発表したジェンダーギャップ指数のランキングで、日本は先進国では最低レベルの105位。カテゴリ別で弱いのは「経済活動への参加と機会」の104位、「政治における地位」の118位だ。経済や政治活動での女性の参加が少なく、与えるインパクトも小さいことが表れている。

Nia
Joyson-Romanzina

女性管理職比率の主要国との比較が、左ページのグラフである。日本は韓国以外の国からは、大きく水をあげられている。ちなみに、女性の就業者比率は、どの国も40%~50%の間で、日本の42.3%という数字は決して少ない数字ではないが、女性管理職比率のみが低い。女性が働いていてもリーダーになれない実情が浮き彫りになるデータだ。

今回、私たちが欧州のグローバル企業に取材に行った理由はここにある。なぜ女性の就業者の割合は同程度なのに、女性管理職比率はこれほどまでに差があるのか。もちろん1つには先に述べた、女性の正規雇用比率の低さという問題はある。しかし、それだけではないはずだ。女性をリーダーとして育む仕組みにどのような違いがあるのかを明らかにしたい。そう考えたのである。

女性は家を守るべきという 伝統は欧州も同じ

本取材を通じて、2つの事実をあらためて確認した。

1つ目。「女性は出産後、家庭に入ってほしい」「育児や親の世話は、女性の仕事である」という伝統的なこの価値観は女性管理職比率が高いスイス、フランス、ドイツでもまだ残っているということ。

2つ目。取材した欧州グローバル企業でも、女性の管理職比率は10年ほど前まで低い水準だったこと。

スイス再保険(Swiss Re)のGlobal Head Diversity & Inclusionのニア・ジョインソン-ロマンツィーナ氏はこう話す。「欧州の社会でも、意思決定のほとんどは男性によってなさ

れ、産業界は男性が動かしてきました。ダイバーシティ問題では、本来は人種や国籍はもちろん、価値観や志向など、そのカテゴリは無数にあります。でも、“ダイバーシティ問題=ジェンダー問題”という図式は、欧州でも変わらないのです」

詳しく見てみよう。1つ目については、日本に興味深いデータがある。内閣府「男女共同参画社会に関する世論調査」によれば、「夫は外で働き、女性は家を守るべきである」という

考え方に対し、「賛成」「どちらかといえば賛成」を合わせた数字は、2002年の調査で男性は51.3%、女性は43.3%だった。その後、男性、女性ともにその割合を数%ずつ減らしたが、2012年の調査で男性55.1%、女性48.4%と増えている。日本人の保守化傾向がここに表れているかどうかは別として、男女ともに半数が、男女の伝統的な役割分担に肯定的であることがわかる。

欧州ではどうか。ドイツのダイム

欧州のグローバル企業でも
5年から10年前は
日本と同じ水準・同じ意識だった

欧州にも存在する 「女性は家において子育てすべき」 というステレオタイプ

ラーのChief Diversity Officer、Director Talent Development and Performance & Potential Managementのウルスラ・シュバルツェンバルト氏（31ページ）は、こう話す。「2006年に、女性リーダーを増やしていくために、マネジャーが女性に対してどのような意識を持っているか調査しました。すると、女性は家において子育てをすべき、男

性が働き稼ぐべきという意見が多かったのです。当時、組織の根底にあったのは、そんな文化でした」

イプソスのカトリーヌ・ラフォン氏（17ページ）や、モンデリーズ・インターナショナルのポーリーヌ・リンドウォール氏（25ページ）らは、国を超えた転勤を伴う配置転換を経験したが、「私は夫に恵まれている」と言った。彼女らの言葉から透けて

見えることは、「夫に恵まれていなければ、外国への転勤というキャリア開発の重要な機会の享受は難しかった」ということだ。

10年前に10%以下だった
女性管理職比率は大幅アップ

2つ目の女性管理職の数については、明確なデータがある。まずは、ダイムラーだ。同社はグローバルで女性の従業員比率16%、初級マネジャーの女性比率は本社のあるドイツで13%だ。女性従業員比率は低く見えるが、採用は機械系、エンジニアリング系など理系の学生にフォーカスしており、それらの分野を専攻する女性が少ないのはどの国でも同じだ。注目すべきは、従業員比率と初級マネジャー比率がほぼ変わらない点である。「現状に満足なわけではありませんが、2006年には初級マネジャーの女性比率はたった6%だったのです」とシュバルツェンバルト氏は振り返る。

クレディ・スイスも同様に、2006年以降、女性従業員比率が増えている。同社のDirector、Talent Acquisition and Development、Head Diversity & Inclusion Switzerlandのクリスティーヌ・ジョルディ氏（15ページ）は、「組織全体の女性比率が35%。ディレクター、マネージングディレクターというシニアマネジメントポジションに、女性は16%を占めるまでになりました」と話す。

このように数が増えた理由を私たちは知りたかった。そして、私たちが取材前に持っていたある仮説を、スイス・バーゼルに本社を置く製菓



シルヴィア・アヨウビ氏

ロシュ
Head of Group Human Resources
Member of the Corporate
Executive Committee

メーカー、ロシュのHead of Group Human Resources、Member of the Corporate Executive Committee、シルヴィア・アヨウビ氏にぶつめた。

手を緩めたら後戻りする。
だから「特別な努力」

「欧州のグローバル企業には、個人を適切に評価する仕組みがあり、優秀な人材をどんどん上に上げていくリーダーシップパイプラインがある。その存在によって、女性リーダー育成も容易になっているのではないか」。この仮説をアヨウビ氏は、「キャリアの早い段階で能力のある女性を昇進させるだけで、自然に女性リーダーが増えるわけではない」と、半ば否定した。既述の通り、欧州にも一定の女性に対するステレオタイプが存在するからだ。

「シニアリーダーシッププログラム参加者の3分の1を女性にする。国をまたぐアサインメントの女性比率を高める努力をし、結果、女性は32%まで増えている。母親を海外に赴任させるならば、特別にどんなサポートをしなければならぬかも考える。このようなあらゆる努力を継続することによって、女性リーダーは増えるのです」(アヨウビ氏)

結論を急げば、女性リーダー育成における「半歩先行く世界のリアル」とは、たゆみない「特別な努力(extra

『提案 女性リーダーをめぐる日本企業の宿題』のポイント

1 入社から約5年で ジュニアマネジメント職へ

入社直後のスタートダッシュで
好業績者をリーダー職級に

「全員がリーダー候補であること」を男女の新入社員に明言。5年で3部署を経験させ、経験の幅を広げ、成果が出た人はリーダーなどジュニアマネジメント職に上げる

2 次の10年、30代で管理職へ

ジョブローテーションでリーダーシップ
の幅を広げ、30代で管理職に登用

2年1単位のモジュールで実質的なリーダー経験を積ませ、経験を進化、深化させる。それによって標準5モジュールで管理職に登用する

3 エグゼクティブへの道

女性エグゼクティブ誕生のための
パイプラインをつくっていく

次世代リーダー候補としての成長を促進する。役員が配置やキャリア開発に責任を持ち、個別的に人材管理を行う。女性リーダーのパイプラインをつくる

4 育児との両立支援

育休は短めに。時短も最小限に。
フルタイムで働くことを支援

育児休業を長くするよりも、時間と場所に縛られないフレキシブルな働き方を可能にし、業務の難易度を下げずに働き続けられる仕組みを構築する

出典：リクルートワークス研究所

*『提案 女性リーダーをめぐる日本企業の宿題』(リクルートワークス研究所発行)は、リクルートワークス研究所のホームページ(<http://www.works-i.com/>)より、無料でダウンロードできます。

effort)」を続けることにある。「少しでもその手を緩めたら、あっという間に元に戻る」と、ジョインソン・ロマンツィーナ氏は強調する。

このあと、ジュニア期(入社からジュニアマネジメント職)、ミドル期(管理職への昇進)、シニア期(エグゼクティブへの道)、そして育児との両立支援という4つのカテゴリに分けて、「Real Answer」として彼らが継続して実践する「特別な努

力」を紹介していきたい。誤解を招かないように前置きしておくならば、その特別な努力は、「下駄をはかせ」ることではない。「適切な人事評価」の上に成り立った、トップの目を、女性の目を、そしてマネジャーの目をリーダー育成に向けさせる数々の努力である。

2013年11月、リクルートワークス研究所では、『提案 女性リーダーをめぐる日本企業の宿題』をまとめた。そこで提案した女性リーダーを増やすための施策のうち、企業向けの施策が上図である。これらは、欧州企業が女性リーダーを増やすために続けてきて、そして今も続けている「特別な努力」と重なるところがあるのかも、併せて確認したい。

リクルートワークス研究所による 女性リーダー育成の提言に 果たしてリアリティはあるのか？

女性のリーダー育成に対する コミットメントを 発信し続けるトップが存在する

リクルートワークス研究所は、女性リーダー育成のために入社後5年間に必要なことを、①女性の新社員に対しても、男性と同様に「全員がリーダーになることを期待している」と明言すること、②5年程度で原則的に3部署を経験させ、経験の幅を広げ、成果が出た人に関してはジュニアマネジメント職に上げることだと考えた。女性も会社側も、成果を出して能力を身につければリーダーになっていくという前提で、双方が努力しようということだ。

ダイムラーの管理職向けのアンケートでは、「女性は弱い」「女性は男性に比べて能力が高くない」という回答が多かったという。こうした意識が、女性リーダー育成に影響をもたらす。同期の男性と女性がいるとき、難しい仕事、チャレンジングな

仕事を先に任せるのはたいてい男性だ。たとえ善意の心遣いだったとしても、それによって起こる経験の自身の差と成長スピードの差が、10年、20年先には大きな差となって固定化する。管理職に任用される年齢になったとき、女性は経験が足りないと評価され、管理職になれずに終わる。これが現状であろう。

これを是正するには、女性のキャリアへの意識を高め、女性にも積極的に経験の幅を広げるためのジョブローテーションを行うことが重要だと私たちは考えた。多くの女性が家庭の事情によらず、仕事に集中しやすい20代にこそ、である。

では、欧州のグローバル企業ではどうだろうか。結論から言えば、女性がリーダーになることへの期待の表明は、トップのコミットメントと

いう形で表れている。

「男女の別なく評価せよ」
メッセージを間断なく発信

ダイムラーのシュバルツェンバルト氏は、ダイバーシティ推進のトップとして、四半期に1度、「何人、女性を採用したか」「何人、女性が辞めたか」「何人の女性が昇進したか」を経営ボードに報告している。トップがコミットする意味は、強制力が生まれることだ。たとえば、女性の部下の支援を怠り、女性の昇進人数などが目標に到達しなければ、賞与に影響する。

あるいは、「ダイバーシティ推進をHRのトピックにしているはならない。常に、ビジネスの要請によって行われるべき。トップリーダーが組織のなかに女性リーダーが必要、と本気で認識しなければ、女性リーダーは育ちません」とクレディ・スイスのジョルディ氏は話す。

クレディ・スイスのビジネスは、世界を大きく4つの地域に分けて展開している。そして、それはダイバ

ジュニア期

最初の5年のスタートダッシュ。 どんな経験をさせるのか

キャリアの初期に、リーダーになりうる経験、スキルを獲得させるために、欧州の企業は何をしているのか。キーワードは「期待」と「経験の幅」である。

Feena
May

ーシティ施策でも同様である。4つの地域それぞれにダイバーシティ・アンド・インクルージョン・カウンシルという組織を置く。カウンシルのトップは地域統括会社のCEOであり、すべてのシニアリーダーはカウンシルのメンバーである。「私のようなダイバーシティ&インクルージョンオフィサーは、カウンシルから権限を委譲されてトレーニングプログラムを開発したり、トレーニングを行ったりと活動し、結果を彼らに報告することを義務づけられています」(ジョルディ氏)

このような、トップやシニアリーダーのコミットメントは、既述のような、現場における男女間の小さな機会の差異を是正していくのに、有効に機能しているはずだ。ビジネスの要請として、トップの意思として、「男女別なく機会を与えよ」「正しく評価せよ」というメッセージが、間断なく発信されるからである。

国を超えたトレーニングの参加者の40%を女性に

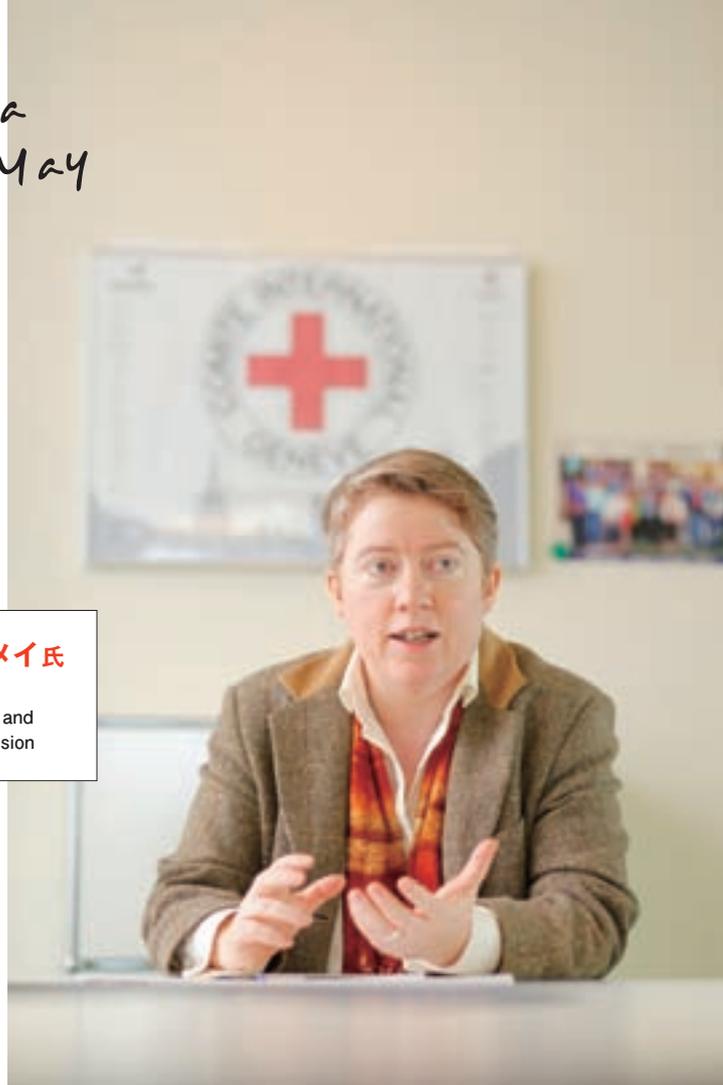
ジョブローテーションのスピードについては、何年間に何回というポリシーを持つ会社はなかった。しかし、経験の幅を広げるために意識的に施策を講じている組織、経験の幅を広げるような配置によって女性が育つ組織を見ることができた。

前者は、ダイムラーとロシュだ。

ダイムラーには、能力の高い新規学卒者や高い専門性を持つ志願者を、数カ月ずつ、異なる国の法人の3つのプロジェクトにアサインして早期育成するグループ横断の「CAReer, The Top Talent program」という

フィーナ・メイ氏

赤十字国際委員会
Head of Learning and
Development Division



仕組みがある。目的は、国を超えた高い視点、グローバルな意識と姿勢を持ったグローバルに活躍できるマネージャーの輩出に貢献すること、優秀な若者を獲得できるようになることだ。正当に評価することが前提だが、「2015年までに必ずそのプログラムの参加者の40%を女性にすると決めた」(シュバルツェンバルト氏)という。「女性をトップマネジメントポジションに至らせるために、こうした取り組みは欠かせない」とい

う強い確信を持っている。

20代というキャリアの初期に、国をまたいで仕事をすることによって、確実に経験の幅が広がる。日本にも同様のプログラムを持つ企業はあるが、参加者の多くが男性に偏っている。こうした場合、ダイムラーのような適切な数値目標は一定の意義があるだろう。

ロシュも、幅広い経験を積むことを奨励している会社の1つだ。アヨウビ氏は、「幅広い経験と好奇心が

REAL ANSWER 2

成長の機会となる仕事に
次々にアサインする。
そんな場を女性にも開く

若いうちの成長スピードを できるだけ加速させ、 次のステップの礎にする

あれば、当社ではいつでもネクストステップが用意されている」と強調する。男女を問わず、同社が重視しているのは経験の多様性だ。ロシュが特に努力しているのは、「いつも社内で、新しい仕事に変わるチャンスがある」と社員に発信することだ。ここで違う仕事ができる。幅広い経験を積み、より成長するために会社を辞めなくていい、と。

次世代女性リーダー、スルザーグループのマルティナ・ディムラー氏（13ページ）も、2、3年で常に新しい仕事に挑戦し、そのキャリアの幅を広げてきた。成果を出しても異動できない実情に歯がゆさを感じ、会社を去ろうとしたこともあったが、上司との話し合いを通じて新しい機会を手中におさめてきた。次のステップを模索し続ける彼女に、上司も会社も応えたからこそ、今の彼女がある。

配置に男女差がない組織で
女性リーダーは育てている

責任のある仕事を任せ、短期間で配置換えすることで、女性リーダーが育つことを証明する組織がある。ICRC、赤十字国際委員会である。同委員会のミッションは、武力衝突や国内紛争の被害者の援助と保護である。世界82カ国に、約1万3000人が働く。そのうち現地でリーダーの役割を果たす人の多くは、本部から派遣された駐在員たちだ。

「駐在員は入職当初から、派遣された各国で幅広い支援プログラムで、さまざまな職務に携わります。それぞれのプログラムの期間は、1年～1年半程度。私たちは、キャリアの早い段階から管理者としての責任を持つことが少なくありません。複数のさまざまなミッションによって、

経験の幅を広げ、深めていきます」と、Head of Learning and Development Divisionのフィーナ・メイ氏は話す。

メイ氏自身も、入職後、ボスニアやルワンダ、ウガンダ、アフガニスタン、コーカサス、コンゴといった、危険な地域も含めたミッションに携わった経験を持つ。

採用段階では、男女比率は50：50だが、シニアマネジャーの女性は約20%だという。「女性をシニアマネジメントの役割で派遣できない国や地域もあります。困難なミッションにあたっては、家族生活との両立の実現が難しいケースもあるからです」とメイ氏は言う。そのような制約があっても、若手の時代から男女に経験差がない赤十字国際委員会では、約20%のシニアマネジャーを任せられる女性が育っているという事実がある。

より多くの女性がリーダーの道を歩むには、まずは成長スピードを加速させること、出産・育児の時期とマネジャー昇進の時期の重なりをどう乗り越えるのが重要になる。

後者については、次の項であらためて考えたい。

入社5年間で、幅広い経験を積むための異動を



経験の幅を広げるために、機能、地域を超えた職務を若いうちに複数経験させる。ダイムラーのように、グローバルな規模の研修プログラムを組み込むのも1つの方法だろう。

出典：リクルートワークス研究所

希望を話せば、支援してくれる人が必ず社内にいる

スイスの機械メーカー、スルザーグループ。さまざまな業界にミキサーとディスペンサー技術を提供するスルザー・ミクスパック・システムズの管理部門長を務めるマルティナー・ディムラー氏のキャリアは、新しい仕事、新しい挑戦への希求の道のりである。そのスタートは、金融情報会社におけるセールスサポートだった。「数字を扱うのは得意だったけれども、人と話すのも好きでしたから」と振り返る。しかし、働き始めると、より分析的な思考を求められる会計や財務の仕事に興味が出てきた。そこで「数字と働く」ことを決意したのである。

その後、大きな枠組みとしては財務の領域を歩んできた。財務報告や連結会計業務、それをより効率的に行うためのITシステムの導入などを、規模やカバーするエリアをより大きくしながらポジションアップしてきた。買収による財務システムの導入と効率化といった、得難い経験もしている。2005年8月からの約8年半で、彼女が経験したポジションは4つ。約2年ごとに高速回転で、国を越えた経験の幅と深さを獲得したのである。

これらを経験するために、ディムラー氏はただ、新しい仕事やってくるのをただ待っていたわけではない。新しいポジション

に就いたら、その業務に必要な知識、能力、人脈を獲得するためにストレッチを自らに課し、ハードワークもいとわなかった。もう十分、こなせると感じたら、新しいチャレンジと次のステップに進むことを楽しみにする。「そうしてこられたのは、1つには支援してくれる上司がいるから、そしてもう1つはスルザーにはとてもいい社内ネットワークがあるからです。もし、私が誰かに自分が本当にやりたいことを話せば、必ず、その実現を支援してくれる人を社内に見つけられるのです」

現状やオファーされるポジションに満足できず、転職を考えたこともあった。そのとき、上司とディムラー氏は対話を重ね、彼女がさらにストレッチできるポジションやプロジェクトをアサインしてきた。20代から30代という自由な時期だからこそ、彼女が育ったチューリヒを離れ、スイスのリヒテンシュタインに近い町やシンガポールといった転勤も受け入れられた。「転勤をいとわないことも、キャリア形成には欠かせません」と話す。

私たちがディムラー氏から学べることは、「やる気のある女性が昇進すること」ではない。「意欲のある女性の期待に、いかに早い時期から企業が応えるかが重要、ということである。

Martina
Dimmler

マルティナー・ディムラー氏

スルザー・ミクスパック・システムズ
Head of Finance, Controlling
& Administration

- 2004年4月～2005年7月
金融情報会社でローカルスタッフなどの研修、セールスサポートを担当
- 2005年8月～2007年7月
スルザーグループに転職。スルザー・ケムテックで連結決算とマネジメントへのレポーティング、支社のサポートなどを担当。連結会計報告用のツールの導入プロジェクトを成功させる
- 2007年8月～2010年1月
スルザー・ケムテックの本社管理部門、事業部門のレポーティングを担当。最初のリーダー経験を積む。買収時の管理システム導入では統合後のプロジェクトリーダーを務める
- 2010年2月～2011年1月
スルザー・ケムテックのポリマー・クリスタライゼーション部門の財務部長。SAP導入プロジェクトでリーダーと統括責任者を経験
- 2011年2月～
管理部門長。同社のグローバルの財務、管理や、財務パフォーマンス向上のためのKPI導入におけるITシステムの統括を担当。買収時の財務統合の責任者としても活躍



30代で管理職。そのために 組織と上司ができることは

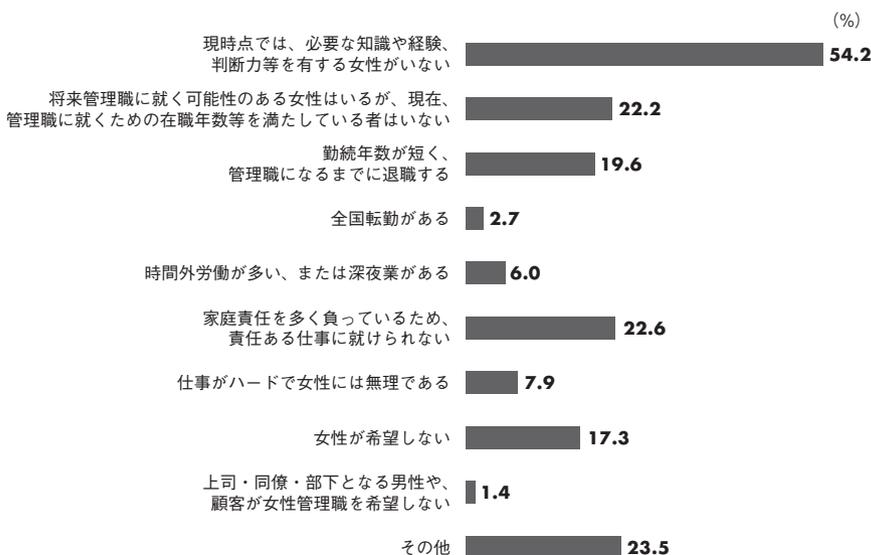
ここでのテーマは、女性を管理職まで育てる道のりの話である。
目標の設定と評価という人材マネジメントの基本を大切にすることは
もちろんだが、意外な盲点が欧州の取材で見えてきた。

REAL ANSWER 4

「女性はリーダーを希望しない」は 本当か。女性の言葉ではなく 知識と経験から可能性を見極める

女性管理職が増えない理由のトップは、 「能力・経験・知識の不足」

● 女性管理職が少ないあるいはまったくいない理由別企業割合



グラフの上から3つは、早期にスピードアップして育成すれば解決する問題。一方で、転勤や時間外労働、仕事がハードといった仕事そのものの特性に属する問題は、それほど大きくないことがわかった。

* 複数回答。対象は、女性管理職が少ない（1割未満）あるいはまったくいない役職が1つでもある企業。岩手県、宮城県、福島県を除く全国。
出典：厚生労働省「平成23年度雇用均等基本調査」よりリクルートワークス研究所作成

日本企業では、なぜ女性を管理職にできないのか。厚生労働省「平成23年度雇用均等基本調査」（左グラフ）によれば、その理由のトップは「現在では、必要な知識や経験、判断力等を有する女性が少ない」で、5割を超える。この理由については、前項で検討した通り、課題は明白だ。この課題を乗り越えるには、企業が必要な経験を早期に積ませる努力をする、そしてどれだけ早くその努力に着手できるかにかかっている。

同様に数が多い回答に、「家庭責任を多く負っているため、責任ある仕事に就けられない」（22.6%）、「女性が希望しない」（17.3%）がある。これらの理由が、本項で考えたいテーマとかかわってくる。

なぜ、女性は管理職になりたいと希望しないのか。欧州のグローバル企業でも、やはり同じ傾向があるという。「一般に男性はジョブディスクリプションの50%しか自分のスキルがマッチしていないと認めていても、その職務に手を挙げる。一方、女性は100%できると思わなければ、手を挙げることはありません」と、

Christine
Jordi



**クリスティーヌ・
ジョルディ氏**

クレディ・スイス
Director
Talent Acquisition and Development
Head Diversity & Inclusion Switzerland

あるいは同じ仕事を再びさせるのかを決める。そうやって仕事のサイズを大きくし、管理職に必要なスキルを獲得する。そして、最も大事なことは本人に成長実感が醸成されることである。

さらに、たとえ女性が家庭責任を負い、育児休業を取ったとしても、「1モジュール、出産と育児に充てればいい」という割り切りにつながる。そこに「仕事も、育児も」という過度なプレッシャーはなくなる。

欧州のグローバル企業では、一定期間（たいていは1年）に目標を設定し、評価し、その結果によって次の目標を再設定する仕組みがある。結果を出せば、より大きな仕事のアサインされ、仕事のサイズが大きくなっていく（16ページ図）。これは、モジュールの考え方と共通する。

そして、ライフイベントと管理職昇進の二律背反を乗り越えるにあたって、目標設定と結果の評価のマネジメントが効いてくる。

クレディ・スイスでは、産休中であっても、昇進はありうる。昇進の評価基準を超えていれば、産休中に昇進し、復帰後、そのキャリアを継続することが可能だ。あるいは、育児や家庭の事情で短時間勤務をしている社員であっても、昇進に影響を及ぼすことはほとんどない。その仕事で期待される成果を挙げているかどうかが重視される。「産休中であ

スイス再保険のジョインソン-ロマンツィーナ氏は指摘する。女性は概して完璧に自信が持てなければ、昇進だけでなく、何事に対してもイエスと言わない。

そのうえ、出産・育児というライフイベントが視界に入ると、管理職昇進に対して慎重に考えたいという女性が増える。これらのことを額面通り受け止めると、「希望しない」というレッテルを貼ることになる。

**目標設定と結果の評価で
仕事のサイズを大きくする**

では、どうするのか。「できる」という実感値を持たせることと、出産・育児と管理職への昇進が二律背反にならないことがカギになる。

その手法の1番目が、目標設定と結果の評価のマネジメントだ。

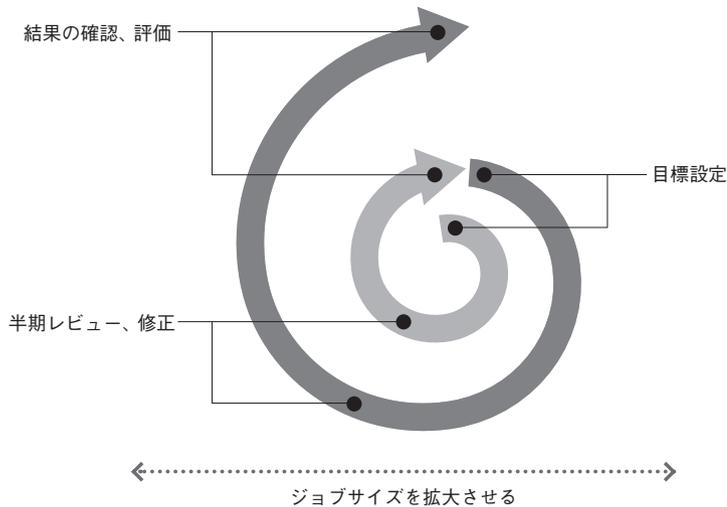
既述の通り、私たちは2年1単位で仕事をモジュール化し、標準5モジュールの経験で管理職に登用することが、30代で女性管理職をつくるために重要だと考えている。

2年という期間を定め、目標を明確に設定し、どれだけ成果を挙げたのか明確に測定する。その成果によって、次のモジュールではどれだけストレッチしたアサインをするのか、

REAL ANSWER 5

**目標を共有し、成果を評価する。
達成すればより大きな仕事を。
このサイクルが成長を支援する**

目標設定と評価の繰り返りで、 ジョブサイズを拡大させる



1回転を1年、あるいは1つの仕事に従事する期間ととらえ、そこでの目標設定と評価を明確に行う。成果を出して次の仕事に配置されれば、新しい能力とスキルの獲得につながる。

出典：Works編集部

ろうが、短時間勤務であろうが関係ありません。期待された任務でいい仕事をしているならば、昇進をさせない合理的な理由はないのです」(ジョルディ氏)

**女性は机に張り付き、
男性はネットワーキング**

ただし、目標に対して成果を挙げることが昇進の十分条件にならないこともある、とジョインソン-ロマンツィーナ氏をはじめ、多くの取材対象者が指摘した。昇進のためには、「露出 (exposure) を高める必要がある」と強調する。最近、ここに欧州の多くの企業は取り組んでいる。

「昇進に必要な3要素を、PIEと呼んでいます。それは“Performance (成果)” “Image (イメージ)” “Exposure (露出)” の3つです」(ジ

ョインソン-ロマンツィーナ氏)。3番目の「露出」とは、「影響力のある意思決定層に知られ、出会う機会を獲得する」ことを示す言葉だ。

「女性に、昇進のためにPIEのうち最も重要なことは何かと問うと、必ずと言っていいほどPerformanceと答える。つまり、“仕事をきちんと頑張っていれば昇進する”と思っています。しかし、現実的には、昇進に影響を与える人に対して露出度を高め、“私は昇進に値する”というイメージを与えることもまた、重要なのです」(ジョインソン-ロマンツィーナ氏)

ィーナ氏)

成果を大事にするため、女性はデスクに張り付いて頑張る。仕事を終えたら家庭のためにすぐ帰宅する。その間に男性はネットワーキングにも励み、「露出」を高めようとする傾向がある。この差が昇進に大きな影響を及ぼす。

女性には女性の豊富なネットワークがある。「しかし、それはプライベートを充実させるネットワーク。昇進にはそれほど有効ではありません。男性のネットワークはもっと戦略的で、ギブ・アンド・テイクが成立しているネットワークなのです」(ジョインソン-ロマンツィーナ氏)。意識しているにせよ、していないにせよ、「これをお願いするならこの人」「この人とのつながりは仕事の役に立つ」といった感覚が、ネットワークの基盤にある。

そして、実際に相手から恩恵を受けたときには、あとでお返しする互惠関係もある。

「これは、男性がつくってきた言語化されていない組織のルールです。この外側にいる女性を内側に入れ、女性が影響力を持つシニアポジションとつながり、露出を高めることが重要です。そのためには社内ネットワークをつくるのと同時に、メンタリングプログラムを行うことも有効でしょう」(ジョインソン-ロマンツィーナ氏)

REAL ANSWER 6

ネットワークの中に入り
「露出」を高めることで
昇進の機会を増やす

「私はラッキー」。そんな女性だけがリーダーになれる社会からの脱却を

Pauline
Lindwall



ポーリーヌ・リンドウォール氏

モンデリーズ・インターナショナル
Category Director Coffee France
and Southern Europe

- 1984~1996年
北歐で、マーケティングやセールスとしての経験を積む
- 1996年
ネスレ・ノルディックで国際プロジェクトのリーダー
- 1996~2001年
ネスレ・コーヒー&ビバレッジ・ノルディックのマーケティングマネジャー
- 2001~2003年
ネスレのイギリス法人で、イノベーションコーヒーのマーケティングマネジャー
- 2003~2005年
ネスレ・ノルディックのマーケティングディレクター
- 2005~2008年
ネスレのインドネシア法人で、カントリービジネスマネジャー
- 2008~2012年
ネスレのドイツ、オーストリア法人でカントリービジネスマネジャー
- 2012年~現在
モンデリーズ・インターナショナルのコーヒー部門のフランス、西歐のディレクター

ポーリーヌ・リンドウォール氏は、モンデリーズ・インターナショナルのコーヒー部門のフランス、西歐のディレクターである。同社は食品業界の代表的なグローバル企業のクラフトフーズが、北米食品事業（現クラフトフーズ・グループ）と、グローバル・スナック事業（現モンデリーズ・インターナショナル）に分社して誕生した会社であり、コーヒー、チョコレート、ビスケット、ガムとキャンディなどでは世界最大のメーカーだ。

リンドウォール氏の職歴には、国や地域の壁がない。出身の北歐をはじめ、英国、ドイツ、インドネシア、スイスなど、世界各国で経験を積んできた女性エグゼクティブである。オファーがあった海外転勤に躊躇なく踏み出した彼女には、夫、2人の子どもの家族がいる。「私の夫は起業家。だから私の転勤に、比較的問題なくついてきてくれました」と、リンドウォール氏は話す。「私は、夫が私の転勤を許容できる環境だから、とてもラッキー」としながら、「ラッキーな人だけが昇進できるのでは女性リーダーは生まれない」とも言い切る。「これまでのキャリアを振り返って思うのは、女性が働き続け、リーダーになっていくためには、3つのサポートが欠かせないということです」

その3つとは、社会、家族、企業だ。社会は託児所の仕組みを整えるほか、「子どもを預けて働くことに罪悪感を感じるような文化的規範を変えていく責任がある」という。そして家族。リンドウォール氏の例のように、夫は妻の転勤を歓迎しなければならないときもあるし、少なくとも家事や育児の支援は不可欠だ。

「最後が、企業のサポートです。メンタリングやロールモデルの提供はもちろん、上司がキャリアの支援者であることが重要。私は上司があなたのキャリアを支援することに興味がないのであれば、会社を辞めてしまいなさいと思うくらいです」

辞めるのは難しくても、上司と合わなければ、ほかに相談できる相手を社内に見つけなければならない。そのとき課題になるのは、女性は「政治（Politics）」に注意を払わないことだとリンドウォール氏は話す。「女性は長い時間をかけて万全に準備を整えて、プレゼンテーションも完璧にこなす。でも、それだけではだめ。男性は女性が準備している間に、バーでネットワーキングしている。女性にもそのような行動が欠かせないことに気づくべきです」と指摘する。女性の努力も必要だが、男女の会社における行動スタイルの違いに気づき、その欠けている部分を仕組みで補完するような、会社としての支援も重要だろう。

女性のためのリーダーシッププログラム では何が教えられているのか

女性リーダーを増やすだけでなく、そのリーダーシップのクオリティを上げるために、どのような取り組みが行われているのか。スイスのビジネススクールに取材した。

スイス・ローザンヌ。レマン湖畔にキャンパスを構えるIMDは、フィナンシャル・タイムズのビジネススクールランキングで、2012年と2013年の2年連続、エグゼクティブ・プログラム部門における世界1位の評価を獲得したビジネススクールである。このIMDのプログラムのなかに、Strategies for Leadershipという女性のみを対象とした4日間のプログラムがある。10年も前から設置されているプログラムである

が、現在このプログラムを主催するIMDのProfessor of Leadership、ギンカ・トーゲル氏は、「2010年にこのプログラムを担当することになった当初、違和感を隠せなかった」という。

「着任したとき、なぜ女性だけを対象にするのか。もし自分が企業の人事責任者で、女性のリーダー候補がこのプログラムに行きたいと申し出たら、『男性も参加するほかのプログラムにしてはどうか』と言うのではないか、と思ったのです」とトーゲル氏は告げる。女性リーダーだけが対象だというならば、女性だけが参加する意義が明確でなければなら

ないと考えたトーゲル氏は、徹底的な文献調査により、「リーダーに必要な能力・スキルのうち、男性よりも女性のほうが苦手としていること、女性がそれを学ぶことでよりよくリーダーシップを発揮できるもの」をリストアップした。

「このプログラムを、ほかの一般的なセッションをすべて排除して、女性が学ぶことで高い効果を得られるものにフォーカスした構成に変革しました」（トーゲル氏）

女性リーダーこそが 身につけたいスキルがある

初日の午後は「セルフ・アウェアネス」から始まる。自分がどのような人間であるのか、強みと弱みは何かを再確認する欠かせない導入だ。2日目は「オーセンティック・リーダーシップ」というプログラムだ。聞きなれない言葉だが、オーセンティック (Authentic) は「真実の、

ギンカ・トーゲル氏

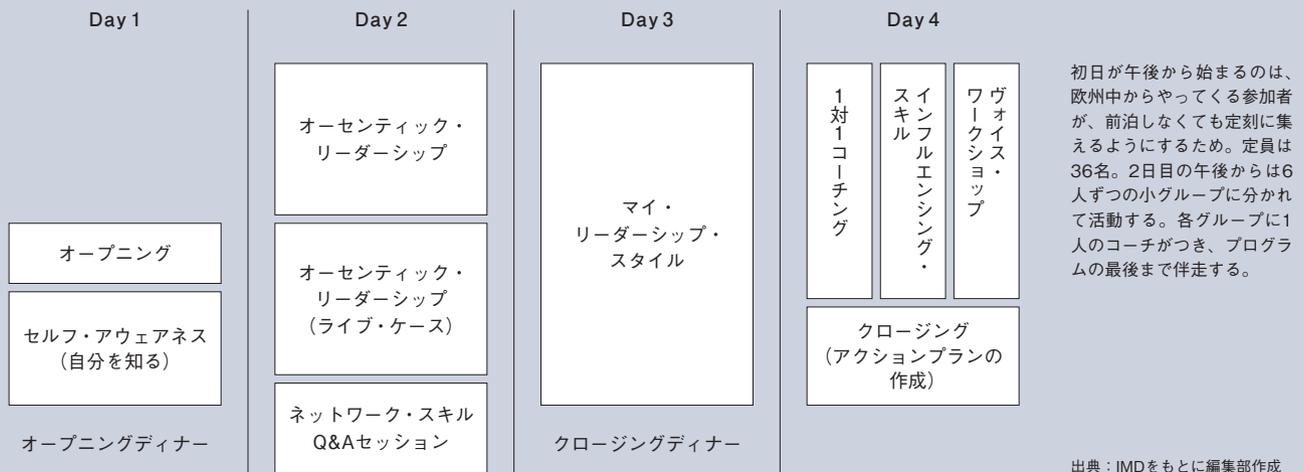
IMD
Professor of Leadership

ドイツのライプツィヒ大学、英国のロンドンビジネススクールPhD。専門は組織行動とリーダーシップ。IMDで教鞭を執るほか、ドイツ、スイス、フランスなど欧州のグローバル企業でリーダーシップ開発プログラムの講師を務める。



Ginka
Toegel

IMD Strategies for Leadershipのプログラム



本物の、正直な」といった意味を持つ。オーセンティック・リーダーシップは「偽りのない状態で発揮する、本心からのリーダーシップ」というような意味になるのか。

なぜ、これが女性に特有の課題になるのか。トーゲル氏は指摘する。「女性のリーダーは、ロールモデルもないなか、ともすれば男性リーダーの『真似』をしてしまいがち。しかし、そうした振る舞いで本当に人を動かすことはできないのです。真似をしている間は、その人が正直で誠実であるようには見えないからです」

2日目の午後からはコーチを交えて、参加者が持ち寄ったケースを題

材にオーセンティックなリーダーシップを発揮するとはどのようなことなのかを体得していく。持ち寄られるケースは「仕事で直面した困難」。具体的には、あるプロジェクトを任せてもらえなかった経緯、昇進が見送られたケース、上司にコミュニケーションの稚拙さを指摘されたケース、などだ。

たとえば、女性は質問をするのが苦手で、概ね男性の4分の1以下しか質問をしないのだという。「自分が昇格すべきではないかと思ってもそれを上司に聞いてみたことがある女性はほとんどいません。一方で男性は、自分が昇進するのはいつなのか、なぜ今昇進しないのかを上司に

聞いている。参加者の女性に『どうして上司にそう聞いてみないのですか』と質問すると、『確かに。考えてみたこともなかった』と答えが返ってきます」（トーゲル氏）

こうして、参加者たちは「もっと質問してもいいのだ」「もっと主張してもいいのだ」「もっと自信を持っていいのだ」ということに気づき始める。

**真のリーダーシップは
自信を持つところから始まる**

プログラムを通じて、参加者は「正しい自信」「正しい自己主張」「正しいセルフイメージ」という能力を獲

男性リーダーの「真似」をしているうちは、
本当に人を動かすことはできない。
その人が正直で誠実であるようには見えないから

女性リーダーたちがもっと上位のポジションで 経験を積み活躍するようになれば、 その人たちをロールモデルに若い人たちが続いていく

得していく。「女性のリーダーたちは、“正しい自信”というものを持たなくてはなりません。自分が今ここに立っているのは自分にその資格が備わっているからだということに自信を持てれば、自然にその場をコントロールするのは自分であると思え、リーダーらしく振る舞えるようになるのです。このときに初めて、男性の真似ではない、オーセンティックなリーダーシップが発揮できたことになるのです」（トーゲル氏）

3日目は「マイ・リーダーシップ・スタイル」というセッションで、丸1日戸外で学ぶ。全プログラムを通じて、講義を極力排し体験を重視する構成だが、この日は厩舎に出かけ馬とともに過ごす中で、自らのリーダーシップスタイルに対する理解を深める、まさに体験から学ぶプログラムになっている。「馬は非常に正直で敏感な生き物です。そして彼ら

は即座に反応してフィードバックをくれます。それが馬を使う理由なのです」（トーゲル氏）

馬にいうことをきかせようとするならば、馬に命令する前に、信頼関係を構築しなければならない。そして、自分自身の不安のレベルがどの程度なのか、どれくらい場を支配する力があるのか、影響力を及ぼす方法を知っているのか、ということを理解しなければならない。

「馬との交流は、それぞれの参加者のリーダーシップスタイルのメタファーなのです。馬ばかりではなく人間のフォロワーも、リーダーに触発され、勇気づけられなければその人についていこうとはしないのですから」（トーゲル氏）。こうしたさまざまなエクササイズを通じて本心からリーダーシップを発揮できるようにマインドセットを変革していくのがこのプログラム全体の目的だ。

コンフォートゾーンから 飛び出すための安心感

最終日はプログラムを一緒にすごしたコーチによる1対1のコーチングを受けつつ、それ以外の時間を使って、「ヴォイス・ワークショップ」「インフルエンシング・スキル（影響力）」といったセッションで学ぶ。「参加者には、第一に、自分たちは安全なのだという確信を与えたいのです。その安心感を提供するのにはコーチの存在感が有効です。参加者がより一体感と安心感を持てるというので、コーチ陣は女性のみで構成しています。コーチは、すべてを理解してくれると同時に、変化を生むためにコンフォートゾーンを飛び出し、困難な選択にも立ち向かうよう後押しもしてくれる、母のような存在なのです」（トーゲル氏）

最終日のクロージングセッションでは、参加者がアクションプランを作成する。「今から3カ月以内に昇進する、と目標を立て、実際に3カ



写真提供/IMD

プログラムには欧州のみならず、アジア、中東、南米など、世界中からリーダー、リーダー候補の女性たちが参加する。近年は日本からの参加者もいる。

高いポジションにいる女性でも、まだこれができない、
と不安になっていることが多い。

「自分自身を信頼している」という感覚が必要

月後に昇進した、と報告をくれる参加者もいます。そして、このプログラムは『自己変革』だったと言ってくれるのです。女性リーダーの数は、もちろんまだまだ少ないのですが、今いる女性リーダーたちがもっと上位のポジションに就き、そこで経験を積み活躍するようになれば、その人たちがロールモデルに若い人たちが続いていきますから、加速度的に女性リーダーが増えるでしょう」(トーゲル氏)

コンフォートゾーンを飛び出し、新たな世界で活躍するプログラムの卒業生に、ドイツの化粧品メーカー、コスノヴァのGeneral Manager、クリスティーナ・オスター-ドーム氏がいる。

オスター-ドーム氏は2000年まで大手化粧品会社のコティでマーケティングを担当していた。低価格帯のカラーコスメという領域での新しいラインを経営陣に提案し、市場テストでも上々の結果を得ていたが、最終的な経営判断では、上位価格帯の自社商品とカニバリゼーションを起

こす可能性があるという理由で事業化は見送られた。彼女は、この新しいラインに絶対の自信があったので、コティを退社し、自ら起業する道を選んだ。2001年設立のコスノヴァは、今や300人の従業員が働き、全世界に2万店の取り扱い店舗を持つ、「低価格カラーコスメ」というマーケットで高い存在感を持つ企業に成長した。

「成功するには『自分自身を信頼している』という感覚が必要です。高いポジションにいる女性でも、自分はまだこれができない、何かが足りていないと不安になっていることが多いのです。私は今もコーチについてもらって、自分のビジネスを大きくしていくために必要な自信と強い信念が揺らがないように、コーチングを受けています」(オスター-ドーム氏)

ビジビリティを高めて
機会を呼び込む

トーゲル氏は、女性リーダーが増

えるためには、ほかにも必要なことがあると考えている。トーゲル氏はたとえば弁護士などの専門職として高い能力を持つ女性たちに、ビジネス領域の知識を獲得させ、外部取締役として企業経営にかかわれるようになってもらうためのプログラムを開催している。

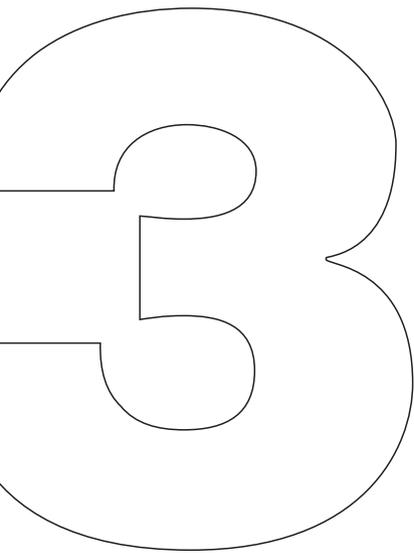
「私がさまざまなプログラムで出会う参加者の職務経歴書をヘッドハンターに見せると、感嘆の声が上がります。女性のエグゼクティブやボードの候補がいいるのではない。存在を知られていないのです。一度その存在を認知されたら、必ず機会がやってきます」(トーゲル氏)

トーゲル氏は「Visibility」という言葉を使った。直訳すれば認知度・知名度であるが、つまり、その存在を知られていることだ。これは先に述べた「Exposure」とも通じる概念である。偽りのないリーダーシップを身につけた女性たちの存在が企業、社会で認知されていくこと。女性リーダーが増えるためにはこのプロセスを欠かすことはできない。

偽りのないリーダーシップを身につけた女性たちの

存在が企業、社会で認知されていくこと。

女性リーダーが増えるためにはこのプロセスが欠かせない



女性トッパーリーダーを いかに本気で増やすか

女性リーダー育成の最終段階、女性のエグゼクティブをいかに誕生させ、本気で増やすかをともに考えたい。「孤独」にさせないこと、キャリアに直接影響する支援をすることが、誕生の後押しをする。

REAL ANSWER 7

メンタリングだけでなく、 スポンサーシップ。影響力を持つ 支援者の存在が欠かせない

メンターとスポンサーの違いは、キャリアに対する影響力

●メンターとスポンサーの違い

メンター	スポンサー
どのようなポジションの人でもなれる	組織に対して影響力のあるシニアマネジャーでなければならない
エモーショナルな部分でのサポートをするほか、どのように状況を改善するのかなどをアドバイスする	直接的に、スポンサーの昇進を支援する
ロールモデルを提示する	スポンサーのキャリアの助けになるよう、ほかのエグゼクティブに対する露出を高める
メンティーに対し、ネガティブな「社内政治」を学ぶ支援をする	スポンサーに、チャンスやチャレンジングなアサインがあるということを認識させる
メンティーの強みの自覚や自分に価値があるという感覚を高めるように努力する	スポンサーを、ネガティブな評判などから守る
メンティーの人間的かつプロフェッショナルな成長にフォーカスする	スポンサーに適切な機会が訪れたとき、そのポジションに就くことができるように支援する
—	スポンサーのキャリアに対するアドバイスをする
—	スポンサーのビジビリティを高める

出典：“Sponsorship VS Mentoring” Swiss Re, Diversity & Inclusion

女性エグゼクティブの誕生を促すために私たちは、管理職として成果を挙げた女性を、役員の個別管理下に置くことを重視している。端的に言えば、「次世代リーダー候補にきちんと女性を入れてください」ということだ。女性を特別扱いすべき、と言っているわけではない。

「心の支え」から
直接的なキャリアの支援へ

問題は、日本企業では、次世代リーダー育成のためのタレントマネジメントがまだ有効に機能していない点にある。

タレントマネジメントシステムとは、優秀な人材をできるだけ早期に見つけ、適切なアサインによって育て、リーダーにしていくことだ。これが存在する欧州企業であれば、女性もより上位のポジションまで常に候補者がいる状態、つまりリーダーシップパイプラインがつながっている状態であろうと考えていた。ところが欧州でも、「女性リーダーシップパイプラインは、依然弱い」と多

くの企業で聞いた。

しかし、パイプラインではないが、同様に人を引き上げていく概念が、最近、ダイバーシティ推進の世界で大きなトピックとなっていることを知った。それは、「スポンサーシップ」である。「フランスのビジネススクール、INSEADのハーミア・イバラ氏が“メンタリングを再考し、スポンサーシップにフォーカスしよう”と提唱したのが始まりです。メンタリングは社会心理学的な側面からメンティーをアドバイス、サポートするもの。一方、スポンサーシップは、スポンサーの支援が、スポンサーのキャリアに直接影響するもの。そこが最も異なる点です」と、スイス再保険のジョインソン-ロマンツィーナ氏は説明する。

イバラ氏は、女性はメンタリングを受けていたとしても、男性よりもキャリア形成へのインパクトが小さいことに気付いた。彼女はさらに掘り下げ、男性と女性の間のメンタリングの差を発見したのである。

男性のメンターは、組織のより高いポジションにいる人が担う。だからこそより意思決定に影響を与え、メンティーのキャリア形成において「てこ」の役割を果たし、ポジティブな支援につながる。

女性の場合は、それほど高いポジションのメンターを持っていないこ

とが多い。組織での影響力は小さく、その関係性は個人的な成長にかかわるアドバイスを基盤とする。この意味するところは、リーダー層への「露出」や影響力のあるネットワークへのアクセスという、キャリア形成の2つの重要なファクターを、女性は男性ほど享受できないということだ。「もちろん、スポンサーシップは昇進の約束ではありません。スポンサーとスポンサーが明確なゴールに向

けたロードマップを描き、スポンサーがその実現に尽力することです。男性が自然にやってきたことを、女性に提供したいと考えています」(ジョインソン-ロマンツィーナ氏)

女性リーダー育成の手段とするために、既に多くの企業が実践するメンタリングプログラムに少し変更を加える提案をしたい。

メンターは、多くの欧州企業のように、階層が2つ程度上の層、つま

たった1人のトップリーダーでは不十分。一定数存在してはじめて期待した効果を手にできる

Barbara Rigassi

バーバラ・リガシ氏 (右)

ゲットダイバーシティ
Founder, Managing Partner

ミシェル・エティエンヌ氏 (左)

ゲットダイバーシティ
Founder, Managing Partner

Michèle Etienne



「露出」を高めるために企業の 内と外で仕掛ければ、女性が 登用される機会は必ず増える

り女性リーダー育成のメインターゲットとなる課長クラスの女性に対しては、役員クラスになるように設定すること。エグゼクティブは多くの場合、組織に対して大きな影響力を持っているし、また、影響力を持つ人を多く知っている。彼らの役割に「スポンサー」的な要素を加えることが、女性たちのキャリアのアクセラを踏むことにつながっていくからである。

1人では目立たない女性を つないで「露出」を高める

このような努力を重ねても、女性エグゼクティブを自社で生むのは決して容易ではない。外部の女性をボード^(*)メンバーに入れたいという企業の要請に応える企業が、スイスの首都ベルンにある。ゲットダイバーシティがそれである。

創業者であるバーバラ・リガシ氏とミシェル・エティエンヌ氏は、あるヘルスケア系の大企業のボードメンバーとして出会った。そのとき2人とも、多くの同僚から「女性でボードメンバーに入れられる人材はいないか」と問われた。それがビジネスの種になった。「女性のボードメンバーを企業に紹介する会社をつくらう」と。

彼女たちの主張はこうである。スイス国内だけでも、ボードメンバー

になりうるスキルと能力を持った女性はたくさんいる。しかし、彼女たちは「露出」が少ない。高いポジションに就く準備ができていないことを知られていない。「だから、私たちが彼女たちのプロモーターの役割をする。スイスのビジネス界にも、有名な女性はいます。しかし、それは一握りで、メディアに登場するのはいつも同じ人。ですから、そうではないアプローチで、世に認知されていない候補者のネットワークをつくりました」(リガシ氏)

ネットワークは当初、2人の知人・友人から始まった。そして、その知人・友人の紹介で数を増やした。スイス国内の企業でシニアポジションに就く女性だけではない。起業家、科学者、専門家もいれば、グローバル企業に勤務し、国外で働く女性もいる。「常に人数は100人。マネジメント経験もあって、ボードに入る“準備”が十分にできた、適任の女性たちです」(エティエンヌ氏)

同社の活動の興味深い点は、単独の企業内では数が少なく目立たない女性をつなぎ、その「露出」を高めていることだ。「クライアントに紹介する候補者のうち、“女性は少なくとも半分”と設定しています。女性だけに限定するよりは、クライアントの幅が広がるし、男性に決まったとしても、効果はあります。数社を兼任しているボードメンバーも多

く、“別の会社で探しているんだけど、この間候補に挙がった女性はどうか”と声がかかる。“露出”が高まれば、確実に機会が増えるのです」(エティエンヌ氏)

年に1度、ネットワークの100人の女性を集め、そこに100人のクライアントの意思決定権を持つ人を招き、交流を深める会を催す。「すると、今度はいつやるのか、という声をいただきます。一度、彼女たちのすばらしさに触れれば、皆、興味を持つのです」(リガシ氏)

1人の女性エグゼクティブ では多様性につながらない

安倍政権のスローガンは、「少なくとも1人の女性役員を」である。しかし、本来的には「1人では十分ではない」と企業、女性リーダーたちは口を揃える。女性1人では「露出」はあくまで「点」にすぎない。たった1人では、女性のリーダーシップパイプラインはつながらない。

そして、1人がシニアポジションに就いても、ダイバーシティの本来の意味は達成できない。「10人のリーダーシップチームのうち、女性1人では、異なる視点の披露を躊躇するし、また、傾聴されないこともある。豊かなダイバーシティを実現するには、異なる視点が重視されなければなりません」(ロシュ、アヨウビ氏)

赤十字国際委員会のトップマネジメントは、男女半々で構成されている。これは、同委員会のCEOによる英断であり、ダイバーシティを重視するという強烈なメッセージとなっている。

「あなたに適切なポジションであり、 成長を信じている」という言葉に背中を押された

広告代理店で約15年経験を積んだあと、マーケットリサーチ会社に転職。その2年後、広告と市場調査という2つの異なる専門性を買われ、カトリーヌ・ラフォン氏はイプソスで働くことになった。イプソスは世界有数のグローバルなマーケットリサーチ会社だ。現在、ラフォン氏が担うのは、重要顧客であるP&G担当部門のグローバル・プレジデントだ。ラフォン氏はフランス・パリの出身。イプソスに入社時、スイス・ジュネーブに移った。2014年7月には、米国への転勤が待っている。そこには教師である夫と子どもを伴う。

「これまでを振り返ると、昇進するたびに、ストレッチが必要でした」と、ラフォン氏は振り返る。たとえばイプソスでクライアント・サービス・ディレクターからマネージングディレクター(MD)に昇進したとき。前者はクライアントであるP&Gのいくつかのブランドに対しての責任を担っていた。顧客に寄り添い、ニーズを深く知ることが何よりも重要だった。一方で、後者のMDになると、クライアントファーストの精神は同じだが、売り上げや利益、人材の採用や配置などにもすべて責任を負う。「より戦略的で、財務的。新しい仕事によって、きたえられました」

ストレッチにあたっては、「会社の研修は、知識と自信を身につけるには欠かせない」としながらも、「やはり現場での実践による学びのほうが大きい。経験がないことだから失敗する。でも、

成長もします。そのポジションを経験するための100%の力を持っていなくても昇進させることは、大きな投資をしてくれているのだと思います」と強調する。「会社としてすべきことは、男女にかかわらずスキルとポテンシャルのある人材を、学んで成長することを信じて昇進させること。特に女性は自分の能力を過小評価しがち。女性に対して、あなたがこのポジションに適切な人材だと強く訴えることも必要です」。また、「そのような自信を得るには、自分の可能性を信じてくれるスポンサーの存在が必要」とも話す。

キャリアの途中で、スキル、パフォーマンスと同時に自らの「露出」を高めることの重要性にも気づいた。「どんなに頑張っている、それを誰も知らなければ、ずっと同じポジションのまま。女性には、男性ほどネットワークに費やす時間がない。私自身はたとえば、全社員向けのニュースレターで、私の成果であり、同時に他国や他地域で展開できることを発表するようになりました」。気づいたきっかけは、ある上司からは、自分のやったことに“ノイズ”をつくりなさいと言われたこと。それは単にネットワークキングをして名前を売るのではなく、自分の成果に注意を喚起しなさいということだった。ラフォン氏のリーダーへの道には、パフォーマンスに向いていたラフォン氏の視界を、「露出」へと広げた上司の支援が不可欠だったことは間違いないだろう。

カトリーヌ・ラフォン 氏

イプソス
Global President, P&G

- 1990～2004年
フランス・パリの広告代理店のクライアントマネージャー、ディレクター
- 2004～2006年
パリのマーケットリサーチ会社で、消費者リサーチのトップ
- 2006～2008年
イプソスのスイス・ジュネーブオフィスでクライアント・サービス・ディレクター
- 2009～2013年
マネージングディレクター。同じくスイスで、P&G向けのEMEA（欧州、中東、アフリカ）の責任者
- 2014年～現在
P&G担当部門のグローバル・プレジデント。米国勤務が決定

Catherine
Lafont



「欧州の特別な努力」と「日本の偶然」に見る 日本企業がこれからとるべき道とは？

ここまで、欧州グローバル企業の女性リーダーを増やす取り組みについて見てきた。

日本企業の事例研究の結果と比較しながら、日本企業が女性リーダーを育むためになすべきことを模索する。

研究報告

日本の女性トップリーダーたちは 途切れないアサインと評判によって生まれた

日本でも、数は少ないが、一従業員からスタートし、取締役や執行役員など、高位のポジションに登用された女性も出てきている。どのようにして彼女たちはトップリーダーになりえたのか。その時どきで、組織はどのようにして彼女たちをマネジメントし、昇進させ、そして成長を支援してきたのか。リクルートワークス研究所前主任研究員・白石久喜氏が、11人（日本企業9社10人、米国系企業1社1人）の女性へのイ



白石久喜氏

一般社団法人社会人材学舎社会人材研究所
(前 リクルートワークス研究所主任研究員)

2001年よりリクルートワークス研究所にて、定量データ分析を中心とした人材マネジメント研究に取り組む。近年は、事業創造、グローバルをキーワードに組織構造と人材マネジメントの研究を行う。2014年4月より現職。

ンタビューを通じて明らかにしようと試みた。

白石氏は、2つの仮説を持って調査に臨んだ。「日本企業で女性がリーダーになりにくい理由は2つあると考えていました。1つは、女性は男性に比べ、適切に評価されていないのではないか。2つ目は、日本の評価方式が積み上げ方式であり、それが女性には不利なのではないか、ということです。しかし、実際にはこれらはほぼ否定されました」と、白石氏は話す。つまり、調査の結果、女性リーダーたちは「個人の属性にかかわらず、業績そのものをきちんと評価されており、連続的に成果を挙げてきたことで積み上げ評価の風土のなかでも評価されてきた」のである。

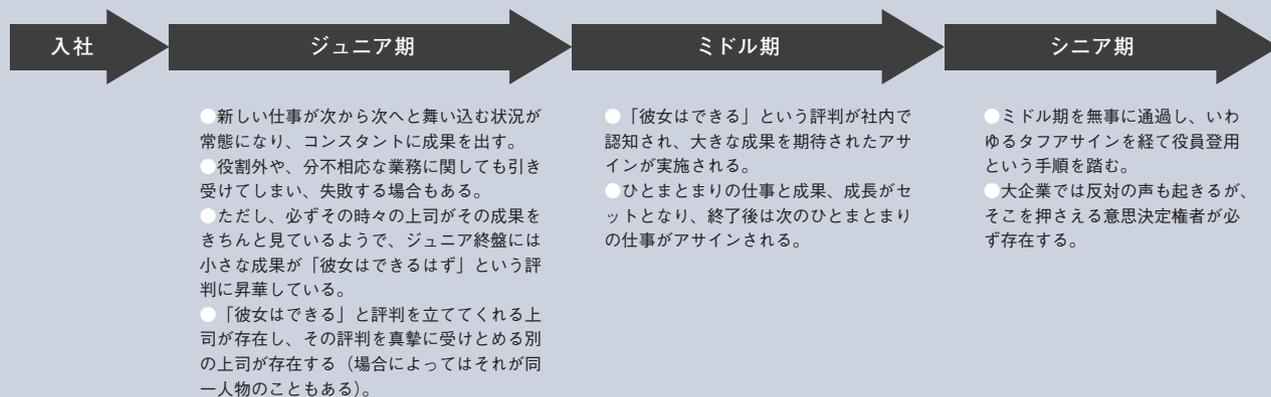
「評判」を立ててくれる 人の存在が欠かせない

インタビューの分析の結果から見えてきた、ジュニア期、ミドル期、シニア期のそれぞれで、女性リーダーたちが所属していた組織における、仕事のアサインと評価の仕組みの特徴が次ページの図である。「ジュニア期には仕事が次々と舞い込み、途切れなくそこそこの規模と責任の業務に携わっています。リーダーに任用されたあとのミドル期には大きな成果を期待されたアサインが行われますが、期待に合った成果を挙げることで、次にアサインされる仕事の規模が次第に大きくなります。そして、シニア期には役員にふさわしいかを判断するため、チャレンジングなアサインがなされ、そこで業績を出したことにより役員に登用、ということになるのです」（白石氏）

欠かせないことは、「評判」を立ててくれる人が常に存在することだという。「ジュニア期に“仕事ので

調査概要：2013年9月から10月、11人の女性トップリーダーへのインタビューを行った。現在のポジションである、役員ないしは執行役員に至るまでの職歴と業績を振り返ってもらい、①誰に、何が、どのように評価されてきたか、そして②その業務はどのような形でアサインされたかを中心に、各人のキャリアを過去にさかのぼる形で語ってもらった。インタビューの対象者は、上場企業の役員録をもとに、女性役員を抜き出して作成した名簿から選んだ。選択に際しては、社外取締役、創業者とその親族、大学や官公庁など産業社会の外から役員に任用された人を除いた。また、実際の訪問の可否を考慮し、東京とその近郊に常駐する人に限定した。

ジュニア、ミドル、シニア期の評価の仕組み



出典：白石久喜（2014）「女性トップランナー昇格の実態」

きる若手”という評判が立ち、ミドル期には“彼女はできる”という確固たる認知となり、より大きな規模のアサインを呼ぶことになるからです」（白石氏）

調査対象者の1人、ヤフー常勤監査役（前東芝メディカルシステムズ常務執行役員マーケティング統括責任者兼経営監査室長）の鬼塚ひろみ氏（後出）のキャリアは典型的だ。鬼塚氏が東芝に入社したのは1976年。「電話ひとつを例にとっても、“男を出せ”と言われた時代でした」と鬼塚氏は話す。そんななかでも、執行役員になるまで、次々と仕事を与え、成果を出せば「評判」を立てて

くれる上司が常に存在したという。

最初の仮説の答えに戻れば、一つひとつのアサインで成果を出したことが評価され、それを積み上げてきた女性たちがリーダーになっている。そこに、男女の差はないともいえる。では、なぜ日本企業に女性リーダーは少ないのか。

仕事のアサイン→業績→評価の仕組み化が求められる

「“仕事のアサイン→業績→評価”のサイクルが回ることが、このほか重要であることが見えてきました。日本企業の大きな課題は、このサイ

クルが仕組み化されていないことではないかと思うのです。私がインタビューした女性たちは、偶然にこのサイクルが回る環境に置かれていたにすぎません」（白石氏）

仕組み化のために、日本企業がなすべきことは何か。白石氏はこう答える。「まずはジュニア期に、成果を出しうる機会を可能な限り多く提供することです。ジュニア期の小さな業績の積み重ねで得た評判が、リーダーへの任用やその後の計画的なアサインに大きく影響するからです。そして、評判を形成するためのマネジャーの意識改革や仕組みづくりも欠かせないでしょう」

ディスカッション

「欧州の特別な努力」と「日本の偶然」は一致するのか。相違点は何か

日本企業で女性リーダーが偶然とはいえ誕生した組織のありようと、欧州企業が女性リーダーを増やすための取り組みには、共通点があるだろうか。これから日本企業がとるべき道を詳らかにするため、現ヤフー常勤監査役の鬼塚ひろみ氏に、白石氏、欧州企業の取材をしてきたリクルートワークス研究所主任研究員・石原直子が聞いた。

石原●欧州企業の女性リーダー育成の要諦を振り返ると、白石さんの日本企業の研究と、かなり一致点が多いように思います。ジュニア期には経験の「幅」を広げる短期間でのアサインをすること、ミドル期には目標設定、結果の評価、目標の再設定のサイクルを回すこと、そして、この頃から「露出 (Exposure)」を高めることが必要になり、シニアポジ

ションに就くためには役員クラスからのスポンサーシップが欠かせなくなります。ただし、「評判を立てる」ということと「露出を高める」ということは、少しニュアンスが異なるのかもしれませんが。

白石●鬼塚さんも含め、私が話を伺った女性トップリーダーは、決して自らの認知度を上げよう、「露出」を高めようとはしていませんでした。「PIE」(16ページ参照)でいえば、明らかにPのPerformanceを出すことに注力していたように思います。あくまで「評判」は周囲が立ててくれるものであって、本人が意識して高めようとするものではなかったと思います。

鬼塚●私はPに忙しすぎて、I (Image) やE (Exposure) まで気が回らなかった、というのが正直なところでしょうか。日本企業の場合

は特に、露骨に「自分はこれをやった」「こんな強みがある」と強調するのは、文化的になじまないかもしれません。

「露出」を高めることを意識すべきは組織側

石原●日本の男性リーダーはどうでしょうか。「露出」は意識していないと思われませんか。

鬼塚●それはよくわかりません。ヤフーという新興企業に勤めてあらためて思うのは、若いうちに才覚のある人を見つけて、仕事を任せて早く育てることはとても大事なことです。伝統的な日本企業は下積み期間が長い。早期選抜はありますが、それが男性ばかりに偏っていて、明らかに女性が選ばれにくいのであれば、女性の「露出」を高めることを意識したほうがいいといえるのかもしれませんが。

石原●鬼塚さんの場合は、「露出」を意識していなかったにもかかわらず、なぜ昇進されたと思いますか。鬼塚●自分をことさらアピールしたことはありませんし、私の場合は、常に道を切り開いてくれた人が周りにいたという幸運に恵まれていたからでしょう。

白石●どんな方たちでしたか。

鬼塚●たとえば、入社当時の上司は、「前例のしほりをはずす」ことに奔走してくれました。まだ「女性に海外出張させるのは前例がないからダメ」という時代。それに対して、「前例がなければつくる」と言って社内に掛け合ってくれました。主任時代の上司は、男女関係なく仕事を与え



Onitsuka
Hiromi

鬼塚ひろみ氏

ヤフー常勤監査役
(前 東芝メディカルシステムズ常務執行役員)

- 1976年 東芝入社。国際事業部に配属。医用機器の輸出を担当
- 1987年 国際事業部が解体し、医用機器システム事業部に編入
- 1990年 医用機器事業部の検体検査事業グループに異動。海外事業を担当
- 1999年 東芝の社内カンパニー制導入により医用システム社に名称変更
- 2000年 東芝医用システム社、那須に集約
- 2003年 東芝メディカルと東芝医用システム社が合併し、東芝メディカルシステムズとなる。東芝メディカルシステムズCNET事業部 部長
- 2005年 検体検査システム事業部長
- 2009年 常務執行役員マーケティング統括責任者兼検体検査システム事業部長
- 2010年 常務執行役員マーケティング統括責任者兼経営監査室長
- 2011年 非常勤嘱託、その後退社
- 2012年 ヤフー監査役



る人で、確かに仕事はハードでしたが、海外を中心とした仕事の幅が一気に広がりました。

白石●鬼塚さんの話を伺うと、上司たるマネジャーの意識改革は本当に重要ですね。プレーイングマネジャーが多いこともあって、自身の成果のアピールに必死になっていることが少なくありません。女性の部下の評判形成に役立つ機会の提供とともに、マネジャー同士、あるいはよりシニアポジションにある人たちとの会話のなかで、彼女たちの業績をきちんと説明することが求められると思うのです。

お互いを知り合う 機会づくりを

鬼塚●同様に、マネジャーに求められるのは、確かな「目」です。それはどんな「目」か。「女性」という括りで十把一絡げにせず、それぞれ

の個性や強みを見極められる「目」です。そういう上司であれば、その人、そのタイミングに適した育成、登用ができるのだと思います。

石原●それにあたって、多くの日本企業は、人材を“層”で扱う一律の人材管理に慣れてしまっているのが大きな課題です。そもそも、一人ひとりを見るのが苦手になってしまっています。マネジャーに、個人にしっかり向き合い、適切にマネジメントするスキルを身につけてもらうことが要求されているのではないのでしょうか。

鬼塚●個人に向き合うことに慣れていないと、男性を優先して登用することになりがちです。男性のマネジャーにとっては、男性の部下のほう

が理解しやすいですからね。逆に女性には、「露出」を意識する必要はなくても、自らの考え方や志向を開示するなどコミュニケーションを図る努力が必要だと思います。

石原●組織として、理解し合うためにできることは何でしょうか。

鬼塚●ヤフーでは、マネジャーとメンバーの対話に力を入れています。週1回、30分は必ず個別に時間を取って、仕事の振り返りなどをすることがルール化されているのです。ですから、とても風通しがいい。男女、年齢、年次に関係なく皆が自由に発言して生き生きと活動しています。お互いを知る機会を多く仕込む工夫は、伝統的な大企業でも見習うべき点があるでしょう。

日本の育児休業期間は長い。 これ以上長くするよりも 一刻も早く現場に戻れる工夫を

「育児休業を3年に」と真剣に議論されたことがあった。しかし、世界的に見ると、日本の育児休業期間は長いし、3年間のキャリアの空白は「長すぎる」と私たちは考えている。

特に現在の一律年次管理を基本とする日本企業の人事システムにおいては、3年の空白は「遅れ」でしかない。長期雇用を前提とした「ずっと走り続ける人が昇進する」仕組みから、9ページで述べた2年程度の短距離走を繰り返すモジュール型管理に変えることで、この課題は解決されるであろうが、やはり空白は2年程度が限界ではないか。3年も仕事から離れれば、スキルは落ち、陳腐化する。戻るのがかなりの時間を要する。同様の理由で、たとえ早く復帰しても、仕事の量だけでなく質を限定した職務に配置することも危

険だ。女性のキャリア形成を考えたとき、育児休業を長くしたり、時短勤務で周辺の業務だけを任せたりするよりも、育児をしながら仕事の質を下げずに働き続ける仕組みを構築することのほうが肝要である。

託児所は数と、選択肢の 豊富さがカギに

では、欧州のグローバル企業では、どんな仕組みを構築しているのか。

1つは、保育支援の充実である。タイムラーでは、母親が働き続けるための施策にも力を注ぐ。ドイツ国内の13の託児所で、約700人の従業員の子どもを預かっている。「朝7時から18時、19時まで開いています。閉まるのは年間10日のみです」（シュバルツェンバルト氏）

クレディ・スイスのスイス国内の拠点では、会社に近接した保育施設と、従業員の自宅に近接した保育施設の両方に補助金を出している。「家の近くに預けたい人もいれば、オフィスのそばに子どもを置きたい人もいる。ニーズにできるだけ応えることが重要だと思っています」（ジョルディ氏）。日本企業に社内託児所ができたとき、「子どもを満員電車に乗せてくるとは」という声が挙がったことがある。一方で、昼休みに子どもを見に行きたい親もいる。そうした課題を解決する1つの手法であろう。

それらの効果を、シュバルツェンバルト氏はこう話す。「1年、2年と育児休業を取っていた女性たちが、半年で戻ってくる決意ができるようになりました。また、子どもを産む時期と、ファースト、セカンドレベルのマネジャーに昇進させようとする時期が重なります。昇進と出産の両立が可能になりました」

そして、日本との最大の相違点は、働き方のフレキシビリティの担保である。

キャリアを阻害しない 両立支援をどう実現するか

育児との両立支援は、単なる働き方の変革ではない。現場マネジャーの教育がカギを握るその本質とは？ 両立支援を突き詰めて考えることで、日本企業が抱える根本的な課題が見えてきた。

週4日勤務のマネジャーは
決して珍しくない

33ページに登場するユニリーバ
ードソリューションズのクラウディ
ーヌ・サチ・ミュンガー氏は、スイ
スのセールス部門のカントリーマネ
ジャーという重責を担うが、2児の
母でもある。そんな彼女は、週4日
勤務のフレキシブルワークを実践し
ている。だいたい朝7、8時から18
時の勤務。日本の感覚ではそれほど
長時間労働ではなく、夜、子どもが
寝てから自宅で仕事をするとはと
きどきある、という程度だ。

よりフレキシブルな働き方をする
人もいる。同社のある部門のHRデ
ィレクターの役割は、2人でシェア
されている。1人は月火水の勤務。
もう1人は水木金の勤務だ。水曜日
お互いの仕事を共有している。

こうしたフレキシブルな働き方を
許容する企業は多い。クレディ・ス
イスも、「早くから働いて早く帰っ
ても構わない。家で働いてもかまわ
ない。子どもの休みに合わせ、より
フレキシブルな働き方にも合意して
います。私たちのオフィスのいくつ
かには、既に全員分の机がありません」(ジョルディ氏)

なぜ、こんな働き方が可能なのか。
これらの企業には、根本的に長く働
くことは「いいこと」「評価に値する」
という概念がないのである。

アウトプットで評価できれば
部下の早い帰宅が可能に

「私がどんな働き方であっても、私
の目標を達成していれば、会社にと

っては何の問題もありません。私の
部下に対しても同様に考えていま
す」と、ミュンガー氏は言う。グロ
グローバル企業の場合、部下が同じ
オフィスにいないことも多い。モン
デリーズのリンドウォール氏には、
部下が50人ほどいるが、彼女と同じ
チューリヒで働く部下はゼロ。西欧
と中欧に広がるオフィスに散ってい
る。そうした状況では、誰がオフィ
スに何時から何時までいるかを管理
することは、物理的に不可能であり、

時間管理に意味がなくなる。

日本でも、長時間労働に対する公
的監視の強化によって、闇雲に長時
間労働を礼賛する空気は薄れてきて
いる。それでも現場には、毎晩遅く
まで仕事をしている部下を「頑張っ
ている」と評価する上司はいまだに
多く存在する。それはなぜか。極論
すれば、ほかに明確な評価の基準が
見当たらないからであろう。

クレディ・スイスも「同じような
問題が少なからず存在する」と打ち

Ursula
Schwarzenbart



ドイツ全土で13カ所ある
託児所。早朝からオープン
するため、ワーキングマザ
ーたちから好評だという。

**ウルスラ・
シュバルツェンバルト氏**

ダイムラー
Chief Diversity Officer,
Director Talent Development and
Performance & Potential Management

ドイツ・シュトゥットガルトに
あるダイムラーの本社。このな
かにも託児所が設置されている。

写真提供/ダイムラー

それぞれの人材と果たすべき成果を 約束する。実現に必要なのは マネジメントスキル

明けた。「オフィスにいる時間の長さで評価するのか、アウトプットで測るのか。アウトプットで評価できるマネジャーは、部下が家で働いていても、早く帰っても気にしません」(ジョルディ氏)。つまり、制度の有無ではなく、マネジメントスタイルの変革が、フレキシビリティの担保につながる、ということになる。

フレキシビリティの実現は マネジメントスタイルの変革

「働き方のフレキシビリティを実現するには、マネジャーの教育が欠かせません」と、ジョルディ氏は強調する。マネジャー教育には、大きく分けて2つの側面がある。

1つは、日常のマネジメントスタイルを変革することである。ジョルディ氏自身、部下と毎日顔を合わせているわけではない。「そうすると、週1回、2時間のミーティングは貴重です。そのなかで、どんな風に前の1週間を振り返り、その反省も踏まえ、次の1週間で何をするのか、全員が明確にしなければなりません。マネジャーは部下に任せた仕事、任せようとしている仕事を整理し、何をミーティングで話すのか入念に準備するようになります」

ミュンガー氏は、マネジャーでありながらオフィスにいない日がある。それでも部下の仕事は回っている。

「私にいちいち電話がかかってこないのは、私は部下を信頼しているし、部下に一定の領域に関しては、意思決定も含めて権限を委譲し、完全に任せているからです。あなたはこの分野の専門家でしょう？ だから判断できるよね、と」

自ら仕事をハンドリングする 従業員の意思に組織は応える

もう1つは、前のポイントを実現するにあたって欠かせない、明確なアウトプットの目標設定である。「働いた時間以外で測る方法」の発見が、一律の時間管理、長時間労働から脱することの核心である。

ミュンガー氏の、週4日勤務というフレキシビリティを実現するのは、明確な目標あってこそだ。「私の年間目標は明確で、測定可能なものです。私の目標には、セールスマネジャーポジションの目標100%が反映されています。どのようにそれを80%の勤務時間で達成するのかは、私の優先順位のつけ方にかかっています。そして、この目標と勤務時間は、私と会社の個人的な取り決めなのです」(ミュンガー氏)。目標設定と評価のルールをつくり、現場のマネジャーがそれを実践できるようにならなければ、フレキシブルに働く人への風当たりは消えない。そして安易に短時間で働ける容易な業務に配置

し、その人のストレッチを妨げ、可能性を摘むことにもなりかねない。

もっと言えば、個人が会社と契約を結び、その契約の中身は個人ごとに異なっている、という意識や文化は日本にない。ここが欧州と日本の、最も大きな違いだと感じた。

ユニリーバの例で言えば、ミュンガー氏のように勤務時間を80%まで減らすのは、制度的に認められている。別のHRディレクターの「2人で1人」の働き方の場合には話が別だ。「どのように働くのかを自ら提案し、上司と交渉し、認められればOK。あとは、その勤務時間に応じて設定した目標をきちんと達成すればいいのです」(ミュンガー氏)

スイス再保険には、「Own the Way You Work™」というグローバルな組織文化の変革の取り組みがある。ジョインソン-ロマンツィーナ氏は、「“Own the Way You Work™”は、従業員がどのように、いつ、どこでより高い成果を出すチームの一員として働くのか決められるように促すものです」と、説明する。その意味するところは、自分で自分の働き方、仕事の仕方、キャリアステップをハンドリングしなさい、ということだ。一律に管理されるなかで仕事をしてきた日本人には、この意識は非常に薄い。働き方のフレキシビリティの手前にあるものは、「自分はこう働く」という強い意思である。そして、成果を出すことを約束したうえで、企業には個人の「こう働く」という要望をかなえる努力が求められる。

なぜ、欧州では育児との両立が可能なのか。この問いを突き詰めたとき、最後に到達したのはここである。

週4日勤務で、スイスのセールスリーダーができる理由

ユニリーバフードソリューションズで、スイス全土の営業責任を負い、同時に同社のボードメンバーでもあるクラウディーヌ・サチ・ミュンガー氏は、0歳と3歳の二児の母である。「2回とも育児休業期間は5カ月。1回目の復帰後から、週4日勤務です」と話す。もともとは、マーケティング畑を歩いてきた。ブランドマネジャーなどを経て、前ポジションでは、DACH（ドイツ、オーストリア、スイス）のカテゴリミックスマネジャーを歴任し、にスイス北部の自宅からドイツに「通勤」していた。「現在のポジションに移ったのは、スイス勤務にして、もっと家族との時間を取って、キャリアと育児の両立を実現してかったから。同時にゼネラリストの道を進むために、7年間のマーケティングの経験にセールスの経験を加え、より幅広い経験を積みたいと思ったのもありました」

日本企業に勤務する女性であれば、ミュンガー氏のような状況に置かれたとき、考えることは1つ。キャリアを諦めることである。あるいは、ごく稀に、夫が寛容であれば大きな支援を受けて、家族を脇に置いてキャリアの道を邁進する。しかし、ミュンガー氏は、キャリアと家族との時間をともに大切にすることを選択した。そのキャリアの選択も、「ゼネラリスト」というトップマネジメントに連なる道であり、仕事は厳しい成果を求められる。二

児の母として、子どもと過ごす時間を大切にしながら時短勤務で実現できる道ではないように思える。その実現には、既述のフレキシビリティを許容するユニリーバの文化と仕組みが大きく寄与する。

「まず、1つ上、2つ上の上司との関係性はとても重要です。“ここに到達したい”“この道を進みたい”と常に上司に伝えています。すると、上司もその方向に合わせて、どのように“露出”を上げ、どんな人と一緒に働のかを考え、適切なポジションやプロジェクトへの橋渡しをしてくれます」

同時に、上司や顧客との関係性も重要だ。ミュンガー氏は、上司、顧客に対して常に「チャレンジング」である。そのチャレンジとは、「Tell me why?」（なぜそれをやるのか？）と常に聞くこと。あなたの要望の目的は何、私の仕事によってあなたが得たい結果とは、と。「上司も顧客も、何気なく仕事の指示を出す。でも、実際には無駄な仕事も多いのです。目的を考えれば、仕事のサイズは小さくなる。だから短い時間で終わる。そのうえ、上司や顧客の要望に応えられる。相手の視点に立とうとしていることを見せるためにも、問い掛けは重要なのです」。これを上司や会社の視点に転じれば、「部下（社員）に仕事の目的を伝えているか」という問い掛けの重要性が見えるであろう。

クラウディーヌ・サチ・ ミュンガー氏

ユニリーバフードソリューションズ
National Sales Leader(Switzerland)
and board member

- 2004～2006年
デザート部門のジュニアブランドマネジャー
- 2006年～2007年
デザートと冷凍食品部門のブランドマネジャー
- 2008～2009年
スイスのマーケティングマネジャーおよびボードメンバー。スイスのブランドと商品カテゴリすべての責任者
- 2009～2010年
DACHのカテゴリミックスマネジャー。9500万ユーロの売り上げ責任を持つ
- 2011年～現在
スイスのセールス部門のリーダーおよびボードメンバー。精肉店、ベーカリー、コンビニエンスストアなど販売チャネルの責任者。2011年、2013年に出産。育児休業を取得

Claudine-sachi
Münger



女性リーダー育成の 半歩先とは……

石原直子 リクルートワークス研究所 主任研究員

ここ数年、人事の方と話す折に「リーダーシップパイプライン」という言葉を聞く機会が増えた。組織が将来に向かって発展し続けるためには、たった一人の突出したリーダーがトップに立っていればよいということにはならない。次のリーダー、その次のリーダーというように、トップになる資質と経験を持った人々が各階層で育っており、それが連綿とつながっている状態。リーダーシップパイプラインとはそのような意味であると考える。

「パイプライン」という言葉を注意深くとらえる必要がある。たとえば「プール」という言葉ではなく、わざわざこの言葉を用いることで付加される意味、それは次の2つだ。1つは下から上まで途切れなくつながっているということ。もう1つは、そこに流れがあること、すなわち人材が滞留するのではなく、昇進や昇格という形で異動していることだ。

女性のリーダーシップパイプラインということを考えてみたい。日本企業においては、残念だが女性リーダーシップパイプラインの建設はまだまだ道なかばであると言わざるを

えない。組織のヒエラルキーでいえば初任マネジャーの階層くらいまでなら、パイプラインがつながったように見える。しかし、そこから先は、まだパイプが貫通しているとは思えない。部長格や事業部長、執行役員レベルのリーダーシップロールに就いている女性はごくわずかしか存在していないし、しかも、そこへ行くための道は未整備で、途切れている。すなわち、さまざまな条件がよいほうに重なり合ったときに、ごく稀に、単発的に女性の役員や部長が生まれることはあるかもしれないが、そこには「つながっている」様子も、「流れている」動きも、見られないのが日本企業の現状だ。

女性のリーダーシップ パイプラインは建設途上

どうすれば女性のリーダーが次々に生まれる組織をつくれるのか。言いかえれば、最上位の意思決定ボードまで、常時どの階層にも女性リーダーが存在する、太く堅牢な女性のリーダーシップパイプラインのある企業では、どのようなマネジメント

が行われているのか。欧州企業への取材は、これを解明するためのものであった。

しかし、取材の序盤に、それぞれの大企業でダイバーシティを担当する人々の話を聞きながら早々に知ることになったのは、「豊かな女性リーダーシップパイプラインを構築済みの企業などない」ということだった。欧州のグローバル企業においても、そのパイプラインは今もまだ建設中だったのだ。

取材の途上で、とあるインタビューに失礼を承知で次のような質問を試してみた。「貴社では能力のある人をきちんと評価し、さらに能力を高める可能性のあるポジションに就けて育てるタレントマネジメントの仕組みが完全に構築されていると聞きます。この仕組みが機能していて、タレントレビューが毎年、丁寧に実施されているというのなら、自然に女性が登用されていくのではないのですか」

回答は、「そんなに単純な問題ではありません。特別な努力が必要であるとっておきましょう。われわれは、その努力をずっと続けている

のですよ」というものだった。この「継続的で特別な努力」こそがキーワードだ。

日本企業の努力の方向性は間違っていない

欧州企業の「半歩先」とは、こうした努力を日本企業よりも少し早くスタートしており、さらにはそれを根気よく続けていることなのだ。

その前提で振り返れば、われわれ日本企業の努力の方向性は決して間違っていない。

●トップが女性のリーダーを増やすことにコミットし、それを継続的に言葉にしていること

●女性たちに多様な経験を積ませること

●働き方のフレキシビリティを上げること

●すべての前提として、多様性がもたらすメリットを信じ続けること

日本企業の女性活躍推進は、この1年で確実にこちらの方向に針路を定めたと感じている。

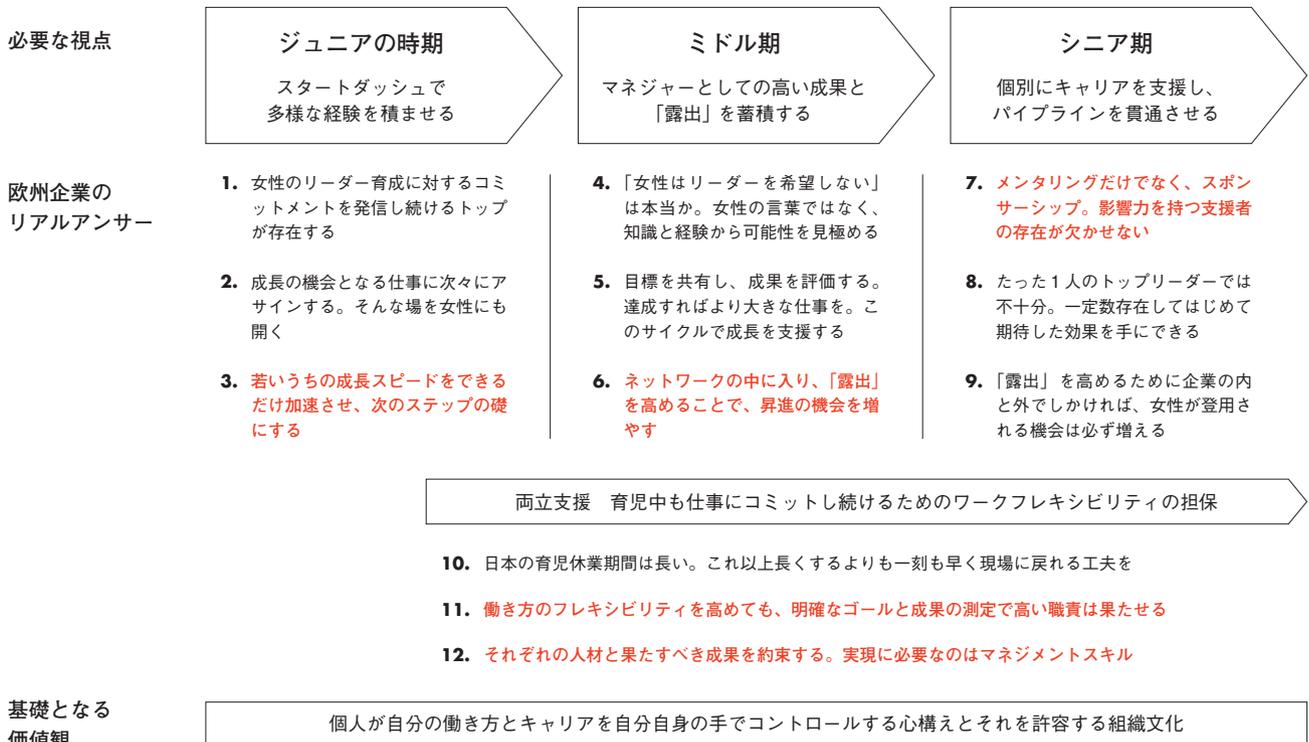
もしも日本企業がほとんど手をつけていないことがあるとしたら、それは次の2つだ。1つは「育成のスピードを上げること」。ある日本企業の方から質問を受けたことがある。「うちの会社では一人前になるのは10年といわれています。10年では遅いのでしょうか」

批判があることを承知で敢えて言おう。10年では遅いのだと。22歳で入社した新入社員が一人前になるのに10年かければ、32歳になる。多くの女性が30歳前後から結婚・妊娠・出産・育児というライフイベントラッシュに突入する。一人前になるのに10年かかると言い切れることは、一人前になる前に多数の女性が第一線から離れても構わないと言っていることと結果的に同義である。

リクルートワークス研究所の提言『提案 女性リーダーをめぐる日本企業の宿題』では、「5年で3部署のジョブローテーション」というスピード感で、27歳で一人前に育てることを提案した。幸いにして、若い人

欧州の「リアル」を組み込んだ、女性リーダー育成のためにすべきこと

ここまで紹介してきた欧州企業のReal Answerをもとに、日本企業がすべきことをまとめた。赤字は特に日本企業が遅れている点であり、注力すべきポイントだ。



出典：Works編集部

材にジョブローテーションを通じて幅のある経験を持たせる育成の伝統は多くの日本企業に備わっている。あとはローテーションのサイクルをぐっと圧縮することが肝要だ。女性だけではない。男性の若者も同じスピード感で育てればよいのである。

フレキシブル・ワークを ビハインドにしない

もう1つ、日本企業が手をつけていないことは、家事育児と仕事との両立をしようとしている女性たちをなお戦力として活用すること、より責任の重いポジションに就けることである。

そもそも、多くの女性たちに家事育児責任が重くのしかかるのは30代で、それは、企業内で中堅としてより大きな責任を担い、結果を出すことでその先のキャリアに向けての実績と経験を積み上げるという、重要な成長期と完全に重なっている。多くの日本企業では、ワーキングマザーのワークライフバランスの尊重には相当な注意を払うようになってきた。しかし一方で、ワーキングマザーたちの仕事へのさらなるコミットメントを引き出し、ストレッチの必要なアサインメントにもチャレンジするように勇気づけ、この時期にも成長を要求し続けることには及び腰になってしまった。日本型の人事システムのなかでは、こうした不作為による女性たちの「遅れ」は固定化し、あとになってから挽回することはほとんど不可能になってしまうに

もかかわらず、である。

この現状を変えるために何をすべきか。欧州企業からの学びは2つある。1つはフレキシブルな働き方をしつつ成果を出せているかどうかを可視化する方法だ。これは本人と上司の間で、いつまでに何をしなくてはならないのか、何をゴールにするのかについてきちんと合意し、それを達成したかどうかに基づいて成果評価をする、というごくベーシックなサイクルをきちんと回すことにほかならない。

もう1つは、働き方のフレキシビリティを高めつつも生産性を上げ、高い成果を出すことが、ワーキングマザーだけでなくすべての社員にとっての権利であり責任であるという文化を醸成することである。スイス再保険の「Own the Way You Work™」というフレーズに込められているのは、自分の働き方とキャリアを自分自身の手でコントロールしなさいというメッセージだ。メッセージには、「自分自身の働き方のモデルであれ」と従業員を鼓舞し、仕事の成果とワークライフバランスの調和に対する責任は自分自身にある、と明記されている。

こうした施策が可能になる背景には、よい意味での個人主義が徹底していること、そうした個性=多様性への許容量が基本的に高いことがある。これは人材を入社年次ごと、職種区分ごとにグループで管理してきた日本企業にとって最大の難関でもある。しかし、だからこそ変革に取り組む価値も意義もある。

パフォーマンスを重視する その当たり前を大切に

フレキシブルな働き方の前提には成果がある。しかし欧州では、成果を出すことに一生懸命になるだけでなく、「エクスポージャーやレジリエンスを高める」ことに女性たちはより注意を向けるようにという意見や取り組みを多く見てきた。

ここで日本企業には、敢えて少し別の角度からのアプローチを提案したい。女性たちが高い成果を出すことに邁進する状況は、決して悪いことではない。成果を出した女性たちに光を当て、彼女たちの存在を社内の上層部に対して知らしめるのは、本人たちではなく、上司や人事の仕事と考えてはどうか。日本企業で女性の「スポンサー」になることには、そうした活動も含まれるのだ。

女性のリーダーシップパイプラインが貫通し、そこを進む女性たちが豊かに存在する企業・社会になるための努力は始まったばかり。継続する組織にこそ、真の力が授かるのだと信じて進みたい。



Ishihara Naoko_タレントマネジメントの視点からリーダー・事業創造人材・女性管理職などの研究に取り組む。「提案 女性リーダーをめぐる日本企業の宿題」制作プロジェクトではリーダーを務めた。

女性リーダーの育成は、 すべての自律的人材育成の問題である

長島一由 本誌編集長 リクルートワークス研究所主幹研究員

1998年、私が神奈川県・逗子市長に就任したとき、前市長から「人事はひとに口出しさせず、すべて自らやるのが組織を掌握する源泉になる」という助言を受けた。当時、意識したことの1つが女性管理職の幹部職員（部次長級）への抜擢である。

率先垂範すべき役所でも ままならない重い課題

しかし、女性を幹部職に昇格させようとしたが、次長にも、課長にも女性がほとんどいない。このため、男女にかかわらず能力のある人材を登用するため、全職員を対象に目標管理制度を導入するとともに、能力のある女性に目を配った。彼女たちに課長、次長、部長とステップを踏ませ、私の就任当初にはいなかった部次長級の女性職員は、退任直前には4名にまでなった。女性の幹部職員を0%から13%まで増やすのに、8年かかったことになる。

実際に女性を幹部職員に抜擢したとき、「なぜ、私が昇格できないのか」と、男性管理職が直談判に及んだこともある。ただ、評価基準を女性がクリアしたうえでの昇格だけに、それ以上の不満は出なかった。

しかし、それから8年経った現在、逗子市の女性の幹部職員は1名になってしまった。今回の特集を通じ、あらためて後悔していることは、私は在任時、リーダーの早期選抜と育成という構造的な改革にまで手をつけなかったことだ。

結婚、妊娠、出産という女性固有のライフイ

ベントと遅い昇進が女性リーダーの育成・誕生の大きな壁になっている。構造的な問題は、公務員も日本の民間企業も同じだ。これを抜本的、かつ現実的に変えるアプローチを示したのが、今号の「女性リーダー育成 半歩先行く世界のリアル」である。たゆみない「特別な努力 (extra effort)」を続けることがカギとなる。

女性リーダーの早期選抜・育成は、 男性社員の働き方も変える

女性リーダーの育成を考えることは、ひいては男性社員の大きなメリットにつながることを忘れてはならない。

2013年12月発行のWorks誌121号特集『北欧流「時間価値」の創造』では、「自由度」「タイムマネジメント」「適職」のトライアングルが企業の生産性を高め、個人の幸せの追求を可能とすることをお伝えした。

本特集で、クラウディーヌ・サチ・ミュンガー氏は、どんな働き方であっても、「目標を達成していれば会社は何も言わない」と語った。ここには「自律的人材」を創造する普遍的な組織文化がある。

また、リーダーの早期選抜・育成も性差を超えた人事課題だ。明確な目標を設定し、その達成と成果を適切に評価することを繰り返すことは、次世代リーダー育成に確実に役立つだろう。

この特集で焦点を当てた「半歩先行く世界のリアル」が、すべての企業、すべての働く人の関心事になることを願ってやまない。