

女性リーダーが 育つ企業で 今、議論されていること

Works123号(2014年4月)の欧州企業を中心としたレポートに続き、今号と次号では、米国企業への取材をもとに、女性リーダー育成の“半歩先”を伝えたい。前編の今号は、女性リーダー育成というトピックで最も議論されていることとは何か、それに対してどのような取り組みをしているかをテーマに展開する。



米国企業の焦点は「スポンサーシップ」

女性リーダー育成のまわりで最も議論されているのは、「スポンサーシップ」という概念である。これを機能させるために何が必要か、その構造をリクルートワークス研究所主任研究員、石原直子が論ずる。

女性の活躍推進が急務となった日本企業が、その実現をなるべく早期に、回り道することなく達成するためには、先人に学ぶことの効果は少ないはずだ。“女性リーダー育成先進国”の米国は、どんな取り組みをしてきたのか。

まずは、米国における女性の労働参加の状態を確認しよう。図1は、米国最大の女性活躍推進団体、カタリスト協会が作成したものだ。Fortune500企業の労働力に占める女性の割合は50%をやや下回るが、管理職・プロフェッショナル職に占める女性比率は50%を超える。カタリスト協会のトップを務めるデボ

ラ・ギリス氏は、「初任マネージャークラスに女性が就くのはいまや、男性以上に難しいことだとはいえない。問題は、にもかかわらず、その上位層やエグゼクティブ層の女性が少ないこと」と語る。とはいえ米国では、既に執行役員14.6%、取締役8.1%、CEOの5.2%が女性である。この現実に対して、なお「満足できる数字ではない」というのが米国企業の現実なのだ。

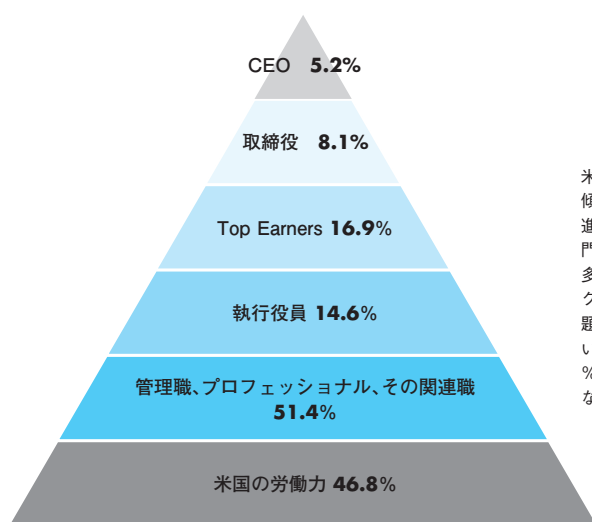
米国企業も重視する
スポンサーシップ

123号の特集で読者諸氏に紹介し

た新しい潮流に「スポンサーシップ」がある。米国企業では、この「スポンサーシップ」はより重要度と優先度の高い、鍵となる概念として語られた。あらためてスポンサーシップとは何か。能力や人間性に対する信頼をもとに、そのキャリア構築を支援するために、スポンサー（スポンサーされる人）自身と周囲に働きかける思考と行動、と定義できる。

日本企業は、女性の活躍推進にあたってメンターの活用を始めてまだ日が浅いが、米国では、本気でリーダーシップロールを担う女性を増やしたいなら、スポンサーシップこそが大事だと語られる。

図1 Fortune500企業における女性の割合



出典：カタリスト協会

米国の場合、ほかの先進諸国の傾向と同様、女性のほうが大学進学率が高く、マネージャーや専門職に至るまでは女性のほうが多い。シニアリーダーやエグゼクティブの数が少ないことを課題とし、さらなる努力を続けているが、日本の初級管理職で10%前後という状況と比べるとかなり進んでいる。



石原直子

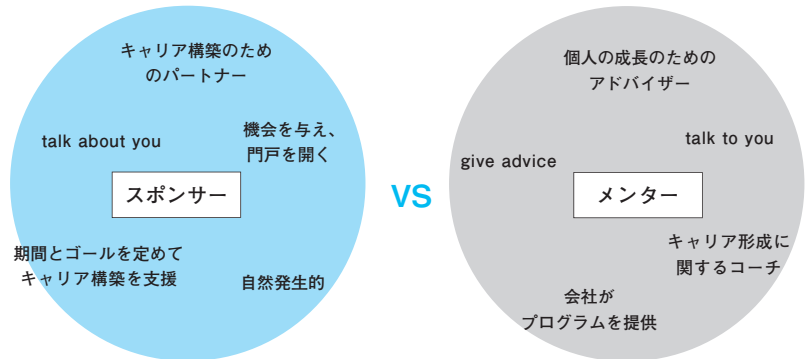
リクルートワークス研究所主任研究員

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。

スポンサーとメンターの違いを、米国で取材した企業の発言をもとにまとめたのが、図2である。メンターは、キャリア形成に関するコーチやアドバイス提供の役割のみを担う。課題の解決それ自体や、実際に障壁を取り除くのは、あくまでもアドバイスを受ける本人がなすべきことなのだ。一方でスポンサーは、スポンサーのキャリア構築に実質的な影響力を行使する。すなわち、本人がよりよい仕事にアサインされたり、昇格機会をものにするように、評価委員会や考課会議の場で、あるいは日常的な上位者同士の会話の場で、スポンサーの能力や実績を証言し、そのポテンシャルを保証して、周囲を説得することが求められるのだ。

言葉に馴染みがなくとも、多くの日本企業でも、「スポンサーシップ」は存在する。ただし、それは男性正

図2 米国におけるスポンサーとメンターの違い



出典：取材をもとに編集部作成

社員の間だけである。エグゼクティブクラスの人物が、下位層の人材に対して「目をかける」「取り立ててやる」というのがそれだ。これははなにも、実力がない人物を“エコ鼯”して昇格させたりしているということの意味しない。高い能力を持ち、より成長するだろうと確信する目下の者に、より高い職責や、より大きな仕事を与えたいと考え、それが実現するよう周囲に対して働きかけることは、不当なことでもなんでもない。問題は、この「スポンサーする・される」という人間関係が、ほとんど男性社会のなかで閉じているということだ。

取材先の一社、アーンスト・アンド・ヤング (以下、EY) のキャレントゥオーナイト氏は、「女性には男

性と比較して、オーバー・メンタード、アンダー・スポンサード (メンターの数が多いが、スポンサーされていない) といわれています。男性で出世する人は、スポンサーがその昇進を支援している場合が多い。女性のリーダーを本気で増やしたいのならば、スポンサーの重要性を議論しなければなりません」と言う。

スポンサーは強要できない
だからその手前で手を打つ

もう1つ、スポンサーとメンターで大きく違う点がある。それは、メンターとは違い、誰かのスポンサーになることを強要することはできない、という点である。スポンサーが実際にスポンサーの実績や人物性を



デボラ・ギリス氏

カタリスト協会
President &
Chief Executive Officer

スポンサーする・されるという
関係性のほとんどが、
男性社会のなかで閉じている

熟知し、それを高く評価していなければ、その人の昇格やよりよい仕事のアサインのために積極的に行動できるはずはないからだ。この点こそが、スポンサーシップを機能させることの難しさであろう。

では、この問題に米国企業はどう向き合っているのか。それを説明したのが図3である。

強要されることなく、エグゼクティブ層が女性のスポンサーを買って出るようになるためには、女性の高い能力やポテンシャル、実績などのビジビリティを上げる（見える化する）必要がある。そして、企業のなかには、ビジビリティが上がるような「成果につながりやすい仕事」というものがある。これを、「ホットジョブ」と呼ぶ。しかし、EYの社内調査では、社内にあるホットジョブに、男性のほうが女性よりも偏ってアサインされていることがわかったという。「成功すれば高い経験値を得られ、また、社内外から高く評価され

**キャレン・
トゥオーナイト氏**

アーンスト・アンド・ヤング
Partner
EY Global Diversity &
Inclusiveness Officer



**スポンサーは強要できない。
その人の実績や人物性を
高く評価してこそ機能する**

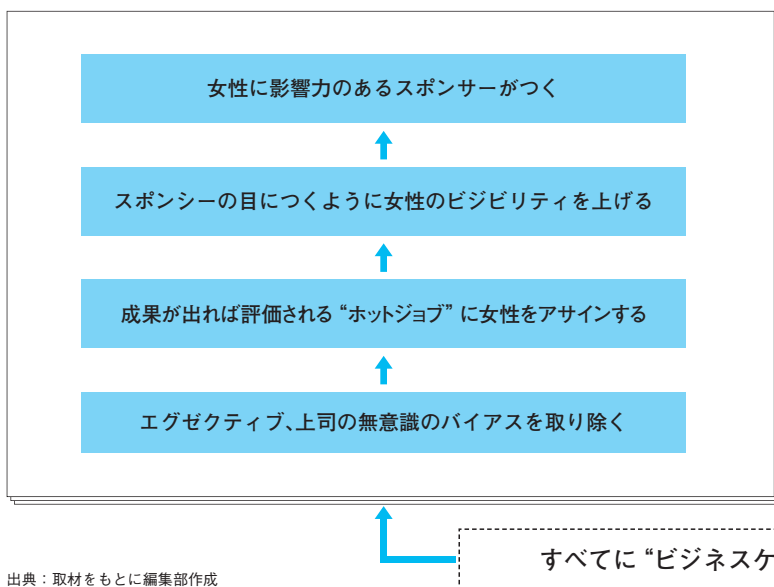
るホットジョブに、女性より男性のほうがアサインされやすいとすれば私たちはその原因を追究しなければなりません。そしてそれは、部下に仕事をアサインする上司が持つ無意識のバイアスだと考えられます」(トゥオーナイト氏)

「無意識のバイアスの排除」とは、なんとも初歩的な課題にも思える。

しかし、厳然として存在するバイアスこそが、企業において女性の活躍できる場を減らし、昇進を阻んでいるのだという。

次ページ以降では、それぞれの段階をクリアするために、米国企業がどんな努力と取り組みを行っているのか、それをつぶさに紹介することとしたい。

図3 女性リーダー育成のための重要課題



組織内で女性に対するスポンサーシップを機能させるためには、いくつかのステップが必要である。女性に対する無意識なバイアスをなくし、「ホットジョブ」に女性をためらいなくアサインする。そして、成果が出た女性に関しては、積極的に話題にするなど、ハイポテンシャルな女性をスポンサーに「見える化」していく必要がある。ただし、男性主流の組織ではこうしたことに積極的に意識が向かうモチベーションが働かない。そこで、すべてに「ビジネスケースをつけること」、すなわち、業績に影響を及ぼすことを説明していかなければならない。これについては、38ページで語る。

出典：取材をもとに編集部作成

01



ビジビリティを上げるために “ホットジョブ”にアサインせよ

女性をホットジョブにアサインし、ビジビリティを上げるため、
米国企業ではどんな取り組みがなされているのか。「まず女性を！」。
そんな声がさまざまな場面で上がるよう、努力を重ねている。

男女間で与えられる経験の 中身に違いがあり、 いずれ大きな差につながる

前出のカタリスト協会は50年前に米国で誕生し、現在では欧州、カナダ、中国、インド、日本に拠点を置き、700以上のグローバル企業にネットワークを持つ組織に成長した。年に1度、ダイバーシティ推進における優良企業に与えられるカタリストアワードは有名であるが、同時に、企業の支援を目的に、広範な調査を行っている。そこから見えてくる米国企業の実情は、男性と比較して女性のリーダー育成を取り巻く環境は、まだまだ厳しいことを示しているという。

「米国の女性の大学進学率は男性よりも高く、男性と同等の教育を受けた女性が企業に入り、そこで経験を積み、自然とトップ層の女性は増えると信じられてきました。つまり、時間の問題だと。しかし、私たちの

調査が示していることは、企業のトップ層が女性のキャリア開発にフォーカスしなければ、女性はミドルマネジメントより低いレベルで停滞するということです。つまり、女性リーダーが増えないのは、よくいわれるような女性の能力や意欲に関する問題とは別のところにあるのです」と、ギリス氏は強調する。同程度の能力と同じようなキャリアに対する戦略・意欲を持っていても、男性のほうがより高い賃金、昇進の機会を与えられている。また、男性は彼らを持つポテンシャルで昇進を判断してもらえるが、女性は実績を挙げなければ昇進に結びつかない。こうした傾向が、調査結果から見えてくるのだという。

「既に多くの企業で、プロフェッショナルとしてのキャリア開発に関す

る支援は男女同等です。しかしながら、男性のほうが大きな予算、大きなチームの重要なプロジェクト、いわゆるホットジョブへのアサインをされやすい。こうした積み重ねが、賃金と昇進の機会の差につながっているのです」(ギリス氏)

一見、同じように機会を与えているように見えて、与えられる経験の中身に違いがあり、それがいずれ大きな差につながる。米国における女性の実質的な賃金は、男性の約7割に留まっている。「この差は、新卒間もないときから出現しています。かなり早いステージから、機会の均等化に取り組む必要があることを示しています」(ギリス氏)

いくら女性が高いレベルの教育を受けても、このままでは女性リーダーが増えることはない。ビジネスリーダーたちへの啓蒙に、カタリスト協会では真剣に取り組んでいる。

どんな優秀な女性が
どこにいるのかを特定

では、米国の企業ではどのような取り組みを行っているのか。今回、

女性が重要な職務にアサインされているか。キャリアにどれだけ進化があるか

取材した企業の多くは、カタリストアワード受賞歴を持つダイバーシティ推進の優良企業である。

それらの企業が行っているのは、女性のリーダーシップパイプラインの構築とその充実に多大なる力を注ぐことだ。前出のEYは、それが奏功し、女性のパートナー、さらに高い職位のマネージング・ディレクターなどの数をこの10年ほどで増やしてきた。

「女性のプロフェッショナルが昇進をしていくために、彼女たちが今持つスキルに加え、さらなるスキルを獲得しようとするならば、ホットジ

ョブを通じて可能になるはず。ある職位に女性が40%いたら、40%のホットジョブを女性に用意する、というのが正しい割合。この実現には、ホットジョブをアサインするのに適切な女性を、常に特定しておく必要があります」と、トゥオーナイト氏は話す。

イリノイ州シカゴ近郊に本社を置く医薬、医療機器メーカーのバクスターでも、リーダーシップパイプラインのなかにいる女性の存在を常に注視している。同社の採用、リテンション、キャリア開発を含むタレントマネジメント、ダイバーシティ推進など人材開発の責任を幅広く負うイリーナ・コンスタンチノヴスキー氏によれば、同社には「オーガニゼーション・インヴェントリ」と呼ぶタレントレビューの仕組みがある。シニアマネジャー以上の男女のパフォーマンス、ポテンシャル、サクセッションプラン、育成ニーズなどを個別に管理しているという。「私たちが注目するのは、女性のリーダーシップパイプラインが毎年改善されているかどうか。女性が重要な職務にアサインされているか。彼女たちのキャリアにどれだけ進化があるか。これを明確な基準により分析し、毎年ボードにプレゼンテーションしています」と話す。

カリフォルニア州サンフランシス

シャーマイン・シム氏

IBMコーポレーション
Global Diversity & Inclusion
Leader
Human Resources



コに本拠を置くIT企業、シスコのリーダーシップ開発のための「ジャンプ・プログラム」の成果は耳目を集める。主に中間管理職を対象としたこのプログラムには、これまでハイポテンシャル人材と認識された約360名の女性が参加してきた。「参加後、彼女たちはほかの同僚よりも、平均で約3カ月、次のポジションへの昇進が早いというデータが出ました」とその成果を、同社のCHRO、フランシーヌ・カツォーダス氏は語る。まずはどんな優秀な女性がどこにいるのかを認識し、適切なアサインをするための準備をすることが重要だと、3社の例が示している。

アサインの場で「まずは女性の名前を挙げて！」

アサインの仕方そのものを工夫する企業もある。まずはIBMだ。同社のダイバーシティ&インクルージョンのグローバルトップを務めるシャーマイン・シム氏は、「ハイポテンシャルなタレントのレビューをボード

イリーナ・コンスタンチノヴスキー氏

バクスター・
インターナショナル
Vice President,
Talent Management





女性活躍推進やLGBT支援、アジアやアフリカ、ラテン系のマイノリティ支援、若手のキャリア支援など、さまざまなビジネス・リソース・グループの旗が、バクスター本社のメインエントランスに誇らしげに掲げられている。会社として活動を重視していることの証明だ。

メンバーなどが行うとき、『まずは女性のメンバーの話をする』と、同社の取り組みについて話す。この意味するところはこうだ。男性の話から始めると、どうしても男性が印象に残る。それは誰がプロジェクトにアサインされるかという順位に影響があり、結果的に誰のビジビリティが上がるかに直結する。女性のタレントの会話を積極的にしなければ、女性のホットジョブへのアサインは増えないし、ビジビリティも上がらない。これを断ち切るために、仕事のアサインに影響力を持つ人が集まる場で、まずは女

性の名前を挙げるのが重要だ、ということだ。

同じことを、シスコも意識している。カツォーダス氏は、「アサインにおいて、いつも同じような人の名前が挙がる。そんなとき、私たちは『ほかに適任者はいない?』と言わなければなりません」と強調する。最初に男性の名前を想起するリーダーやマネジャーに対し、女性に目を向けさせる瞬間を演出することも、人事やダイバーシティ推進担当には求められる。

**トップ層に触れる機会を
“本業”以外でも仕込む**

なお、ホットジョブへのアサインのほかにも、女性のビジビリティを上げるために、米国企業では多くの施策に取り組んでいる。1つは、ビジネス・リソース・グループ(以下、BRG)。今回の取材を通じ、BRGについて聞いたのは、バクスターとIBMだ。両社とも世界横断の組織で、その企業が取り組むべきさまざまな課題に興味を持つ従業員がボランティアで集まって、効果的な施策を考える活動だ。「当社には女性活躍推進やLGBT(レズビアン・ゲイ・バイセクシュアル・トランスジェンダー)など、さまざまな課題に取り組む

BRGがあります。それぞれのグループには役員が担当としてつき、トップリーダーにプレゼンテーションする機会がありますから、ビジビリティが自然と上がります」(コンスタンチノヴスキー氏)

シスコでは、本業の傍らでプロジェクトに参加し、新しいスキルセットを獲得しながらビジビリティを上げていく「ストレッチ・アサインメント・マーケットプレイス」というプログラムを提供している。「それは男女を問わず全員が参加できるプログラムです。所属とはまったく異なる組織の、まったく異なるメンバーと仕事をするすることで、広く存在や保有するスキルや能力を知らしめることにつながります」(カツォーダス氏)

スポンサーになることは強要できない。取材したすべての企業でそう聞いた。「オールド・ボーイズ・ネットワーク」が役割を果たしたのと同様の、女性にも「目をかける」仕組みを企業のなかにどう構築するか。そのためには、重要なアサインをされて成果を出し、それによってビジビリティが上がった、というこれまで男性が重ねてきた営みを、女性もできるように支援していくしかない。そのためのプログラムとカルチャーづくりに、米国企業も真剣に取り組んでいる。

**誰に仕事を任せるのか。
その意思決定の場で
「まずは女性の名前を！」**



フランシーヌ・カツォーダス氏

シスコ
Senior Vice President and
Chief Human
Resources Officer

トップ層と女性が出会う プラットフォームが重要

EYでは、女性のキャリア構築における成功を目的に、ネットワークの機会やビジビリティが高いポジションへの女性のアサインメント、スキル開発など、多様なプログラムを提供している。同社のパートナーであるナディーヌ・ミルチャンダニ氏も、キャリアアラダーを登るプロセスでそれらのプログラムに参加し、その効果を楽しんできた。

プログラムを通じて獲得した トップ層へのビジビリティ

「EYが提供してくれるさまざまなリーダーシップ開発のプログラムは、女性を組織のなかで成功に導く手助けをしてくれる、という意味でとても重要です」と話す。なかでも、ミルチャンダニ氏の記憶に残るのは、インクルーシブネス・リーダーシップ・プログラムだという。ハイポテンシャルな女性や民族的マイノリティのパートナーやプリンシパルが、エグゼクティブコーチ、メンターとしての米国のエグゼクティブ、米国、カナダ、中南米の経営層たちとネットワークできるプログラムだ。それぞれがアメリカ地域の情報を持ち寄り、戦略とその実践、オペレーションについて会話する。このプログラムのゴールは女性を会計やビジネスユニットのリーダーポ

ジションに到達させることだ。3年にわたるプログラムでは、ラーニングのためのイベントに参加できる機会も与えられる。

「特にインクルーシブネス・リーダーシップ・プログラムが私にもたらしてくれたものは、シニアリーダーたちと相互に影響し合う機会です。それによって、結果的にトップ層への私のビジビリティは飛躍的に向上したと思います」

必要なのはビジネスの 文脈でつながる場

一方で、ミルチャンダニ氏は「女性には提供される機会を活用することが重要」とも話す。「自らが“実現する力を持つ人”であることが重要です。プログラムによって得られたシニアリーダー層とのネットワークによって、私のチームがクライアントに対して貢献してきたことに光が当たりました。それが結果的に、私の新しい役割へのアサインや昇進の機会に結びついていったのだと思います。

ミルチャンダニ氏にも、キャリアを通じてスポンサーの存在が常にあり、彼女の支援をしてくれたことは間違いない。それには、プログラムを通じて出会ったシニアリーダーたちも含まれる。

「重要なことは、単に知り合うことではなく、私が仕事を通じて獲得した視点や洞察をプレゼンテーションし、共有できること。シニアリーダーとビジネスの文脈で会話することが、私の能力や才能を見せることにつながるからです。女性リーダー育成に必要なのは、何かを教える、与えるというスタンスではなく、企業がこのようなプラットフォームを持つことではないでしょうか」



**ナディーヌ・
ミルチャンダニ氏**

アーノスト・アンド・ヤング
EY Americas Financial
Services Leader-Transaction
Advisory Services
Partner

スピーディなホットジョブへのアサインで、 スピーディにリーダーポジションへ

GEで4年半、バクスターで7年という短期間で、ヴァイスプレジデントになった女性がいる。それが、ナワル・オウズレン氏だ。

「新卒でGEに入社。リーダーシッププログラムに参加し、8カ月ごとに異なる上司のもと、異なる国で、異なるメンバーとともに働きました。そして、トップタレントが配置される社内向けコンサルティング職の1つ、“ブラックベルト”を経験した後、バクスターに転職したのです」と、オウズレン氏は振り返る。バクスターでGEと同様の“ブラックベルト”を導入することになり、オウズレン氏に声がかかった。「面接に訪れると、患者のために働く人たちも、患者のためになる製品もとても好きになりました」

200人の部下を持つ ホットジョブが転機に

入社後、ベルギーの工場に“ブラックベルト”として配置され、現場のトレーニングに携わった。ヴァイスプレジデントをはじめ、シニアポジションにある人たちと接する機会が多かったため、彼女はバクスターのなかであっという間によく知られる存在となり、たった1年でスイスにある工場のプロセス改善と戦略を担うリーダーに昇格した。さらにここで、品質管理のディレクターをも兼任することに

なり、突然200人の部下を持つことになる。その経験が結果的に、オウズレン氏にとって大きな転機となった。

1つは、部下たちにそっぽを向かれた経験だ。「着任したとき、“この工場を去りたいのなら、私はその意思を尊重します”と言いました。その後半年は、針のむしろです。私は必死に勉強しましたし、働きました。すると、彼らはいつしか私を認めてくれるようになりました」。いつも自分を改善できるし、チームとともに成果を出せる。そんなリーダーとしての自覚とスキルを獲得した。

もう1つは、米国に移るきっかけになったことだ。バイオサイエンス事業のトップがスイスの工場を訪問し、彼女がプレゼンテーションをしたことがそのきっかけとなった。それは工場オペレーションからビジネスオペレーションへという、担う仕事の幅が格段に広がる異動でもあった。「バイオサイエンス事業のトップやCFOの間近で、どうやって意思決定をするのか、どうやって会社を運営するのかを見ることができるようになったのです」

オウズレン氏は誰もが認めるハイポテンシャル人材だ。しかし、スピーディな成長は、タフではあるがホットなジョブがアサインされ続けた結果であることも間違いない。



ナワル・オウズレン氏

バクスター・ヘルスケア・
コーポレーション
Vice President
Biosimilars

Her Career

GEに新卒入社。
リーダーシッププログラムに参加
↓
GEのブラックベルトに
↓
バクスターに転職。
ベルギーの工場に配属
↓
スイスの工場でマネジャーに。
その後、ディレクターとなって200人の部下を持つ
↓
米国へ。
ビジネスオペレーションとしてトップリーダーのもとで働く
↓
バイオシミュレーション部門の
ヴァイスプレジデントに

02



無意識のバイアスが あることに気付かせよ

女性に対するさまざまなバイアスは、欧州だけでなく米国企業にも依然として存在することがわかった。それを排除していくために、どんな施策を講じているのだろうか。

米国企業でも、 男性の「無意識のバイアス」と 戦い続けている

ホットジョブへのアサインを邪魔するのは、組織のマネジャーが持つ無意識のバイアスだ。無意識のバイアスとは何か。それはさまざまある。「家庭責任は女性が多く負うべきである」「女性は一定の年齢になると退職する」といった文化的習慣的バイアス、「女性はリーダーには向かない」といった根拠のない思い込みによるバイアス、あるいは「ハードワークは女性にはかわいそう」といった“配慮”に根ざすバイアスである。こうしたことは、近年では国を問わず、セクシュアルハラスメントと見なされ、あってはならないとされる。しかしながら、長い間男性が支配する社会で蓄積されてきた考え方は、そう簡単には変わらず、意識の深いところからふとした瞬間、顔を出す。こうしたバイアスを排除するための、最も直球の方法は、カリフォル

ニア州アーバインに本社を持つ医療機器メーカー、エドワーズライフサイエンスで聞くことができた。「採用や昇進、昇格にフィロソフィーを持っています。女性の問題だけではなく、カリフォルニア州にはアジア、

ラテン系を中心にマイノリティが多い。どのようなポジションにおいても、明確な基準を設け、あらゆるバイアスも入り込ませず、一方で優遇することもないのです」と、同社のリーダーシップ開発とタレントマネジメントの責任者、マリアン・アンダーソン氏は説明する。エンジニアリングの領域は女性が少ない。しかしながら、「女性のエンジニアのなかに優秀な人材を増やしていけば、女性がチーフ・サイエンティフィック・オフィサーのポストに就くこと

マリアン・ アンダーソン氏

エドワーズライフサイエンス
Director,
Leadership Development
and Talent Management



レニア・L・ワシントン氏

ロッキード・マーティン・コーポレーション
Vice President
Culture, Diversity and
Equal Opportunity Programs



バイアスの排除のためには “説得”ではなく、 “Aha-moment”の演出を

につながる」と言う。明確な基準を定め、それを徹底すれば、時間が解決するのだ。

男性マネジャーを全員集め バイアスを認識させる

しかしながら、バイアスの排除をもっとスピードアップさせたいというのが多くの米国企業の本音だ。そのための施策も実際に多くの企業が講じている。その施策のほとんどは、男性のエグゼクティブやマネジャーを対象としたトレーニングである。

バクスターのプログラムは、かなり“強制力”を持つようだ。「バクスターには、マネジャー全員に参加を強制するプログラムはほとんどありません。しかし、無意識のバイアスの排除を目的としたプログラムには、世界中のマネジャー9000人に参加してもらいます」と、コンスタンチノヴスキー氏は話す。プログラムの内容は、女性やマイノリティに対して自身がどんなバイアスを持つかを特定し、どのような組織文化がそれを阻んでいるのかを考えることが中心だという。

メリーランド州ベセスダに本社を構える、グローバルな防衛・航空会社、ロッキード・マーティンは、男女ともにダイバーシティ&インクルージョンについて語り合うプログラムを持つ。同社のダイバーシティや機会均等に関する責任者、レニア・ワシントン氏は、「特に白人男性に、彼らが普通に獲得できる機会が、女性やマイノリティにとっては獲得しにくいことを理解してもらおうと努力しています」と話す。

バイアスに気付くことに 安全な場をつくる

しかし、「男性の横に座って、『女性を採用せよ』『彼女たちに機会を与えよ』と叫んでも効果がない」(ワシントン氏)ため、無意識のバイアスに気付かせるような対話の場をつくっている。「たとえば、私たちは男女の社員を3日間のオフサイト研修に招き、キャリアのなかでどんなバイアスを経験したかを共有してもらおう。あるいは、『あなたの妻や娘を、オフィスでどのように扱ってほしいか?』などと参加者に問いかけ、自

分ごととしてとらえてもらう。こうしたことが、彼らの“Aha-moment”(アハ体験、ある事象にはじめて気付かされる瞬間)となるのです」(ワシントン氏)

男性に“Aha-moment”を体験させる、という話はシスコでも聞いた。説得する、というよりは、自身の奥深いところにあるバイアスに“気付かせる”ことの重要性を示唆している。シスコでは、“Aha-moment”が訪れるようなプログラムを意識している。「プログラムで重要なことは2つ。1つは、明確なシナリオとファシリテーターの存在。男性の現実的な生活と結びつけて、バイアスに気付かせるため。もう1つは、“Aha-moment”が訪れた瞬間を隠さずに済むような安全な場を演出することです。恥ずかしいと思わせたら、せっかく訪れた気付きが表面に出てきません」(カツォーダス氏)

何より、「無意識なバイアスを取り除くことに、全員が時間を投資すべき」(カツォーダス氏)であり、無意識のバイアスがいかに組織に悪影響をもたらすかをアピールする機会をつくることに意味があるのだ。

ワークライフバランスを維持して スピーディに昇進できることが条件

現在、バクスターでグローバル・フランチャイズ・ヘッドを務めるリサ・ロメッティ氏のキャリアはGEに始まる。最初はエントリーレベルのポジションに始まり、15年後、バクスターに転職する直前には10億ドルのビジネスのゼネラルマネジャーに昇格していた。

「スピーディな昇進は、GEの企業文化。彼らは結果を出し、強いリーダーシップを発揮する人材を常に認識し、すばやく昇進させるのです」と、ロメッティ氏は言う。

彼女が転職した理由は、多くの女性が悩むキャリアとプライベートの両立の問題だった。「GEでは異動が多かったのですが、息子ができたとき、私は子どもと仕事をどうマネージするかというタフな意思決定に直面したのです」。フリーランスで、家でできる仕事が多い夫は彼女のキャリアのゴールを理解し、彼女の多忙で責任の重いキャリアを補完する仕事を選択した。彼女はGEと同様、成果を重視し、女性にも機会均等で、スピーディに昇進することが可能な文化を持つ企業を転職先を選ぼうとした。それが、バクスターだった。

ロメッティ氏は、スピーディに成果

を出すことに貪欲だ。「異動したら、そこですばやくラーニングカーブを上げることに力を注ぐ」と強調する。そのために、まずは所属する部門とその顧客にとって何が重要かを理解する。そして、儲けを加速させるために、チームのメンバーがどんな強みを持っているかをスピーディに理解しようとする。そうやってバクスターでも、どこの部署に異動し、どんなポジションに昇進しても、常に早い段階で成果を出し続けてきた。

スポンサーになることは リーダーの義務

最後に、スポンサーシップについて聞いてみた。「私にもスポンサーがいました。そして、今、数えきれないほどのメンティーと、何人かのスポンサーがいます」

要望されれば、ほぼ誰のメンターにでもなるという。一方、スポンサーは会社の方針に寄り添い、支援するという責任が伴う。「だからこそ、人物性やパフォーマンス、相性を見てからでなければできませんが、次世代を支援するのは、リーダーやスポンサーに就いたものの義務であることは間違いありません」



リサ・ロメッティ氏

バクスター・ヘルスケア・コーポレーション
Global Franchise Head
Fluid Systems Franchise

Her Career

新卒でGEに入社。
15年勤務後、退職。最後のポジションはGEキャピタルのビジネスユニットのゼネラルマネジャー

↓

バクスターに、透析部門のマーケティングのシニアディレクターとして入社

↓

メディカルプロダクトのコマースオペレーションのヴァイスプレジデント

↓

透析部門の在宅治療のグローバルのヴァイスプレジデント

↓

透析部門の戦略マーケティングと新商品開発の責任者

↓

フリードシステムのグローバル・フランチャイズ・ヘッド
(注入療法製品とサービス、グローバルで18億ドルの規模)

03



女性リーダー育成に必ず「ビジネスケース」をつけよ

スポンサー、ビジビリティ、ホットジョブ、無意識のバイアス……。これ以外に、今回の取材を通じて頻繁に出合った言葉がある。それは、「ビジネスケース」だ。これこそ、女性リーダー育成を前に進めていく、1つのキーワードである。

トップやマネジャーを本気にさせるためには、すべてにビジネスケースをつける

カタリスト協会のギリス氏は、「この10年程度で最も大きく変わったことは、女性をトップリーダーにしていくことを“ビジネスケース”とともに会話する企業が増えたことです」と話す。ビジネスケースとは、事業を含めた企業のなかの活動がもたらす結果(やその想定)を伝えるために、計画の立案や意思決定の場で用いられる“収支計画書”である。ギリス氏が述べたことの意味は、女性リーダー育成が、ビジネスに効果をもたらすものでないと、あるところで頓挫してしまうことを企業が学んだということだろう。

女性リーダー育成にビジネスケースをつけることの意義は、女性をホットジョブにアサインすること、無意識のバイアスを排除するためのプログラムに参加することなど、いわ

ば慣性の法則上には成り立たない“面倒なこと”に意識や行動に、皆を駆り立てることにある。(それだけではないという異論もあろうが)企業の最大の目的は利益を上げることだ。女性リーダー育成が高い成果に結びつくのだと認識すれば、それに真剣に向き合うのは合理的な行動と

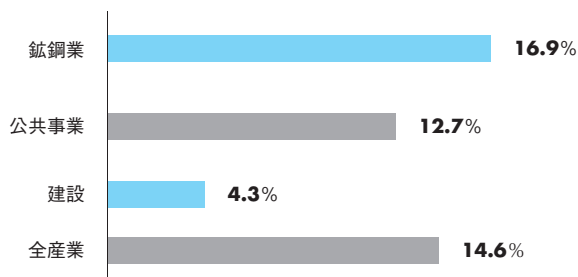
いうことになる。では、実際にどうやって納得のいくビジネスケースをつけていくのか。

意思決定に重要な「ファクト」ベースで話す

ビジネスケースを成立させるには、「ファクト(数字)が求められる」とギリス氏は説明する。「ビジネスの意思決定は、定性的な逸話ではなく、データを中心としたファクトによって行われます。リーダーを動かすためには、明確な数字を提示すべきでしょう」(ギリス氏)

EYでは、リーダーたちに影響を

図4 Fortune500男性主導の業界における女性エグゼクティブオフィサーの割合



グローバル企業では、男性が長く支配してきた業界においても女性のエグゼクティブオフィサーが多く誕生している。

出典：カタリスト協会

どんな産業に属する企業でも 女性リーダー育成を ビジネスケース化できる



米国の企業では、シリコンバレーのIT企業以外にもオフィス環境の向上に力を注ぐが、それが社員のモチベーションや健康、生産性の向上につながるとビジネスケースで語れるからだ。上はバクスターの社員用カフェ。右は、エドワーズライフサイエンスの社内ジム。



与えるために、定量的に成果を測ることを重視している。「米国、中国、カナダ、英国の拠点の監査にかかわる2200人に対する社内調査は、ジェンダーダイバーシティの重要性を明確に示しています。多様な組織であることが、チームのパフォーマンスに影響を与え、それは私たちのビジネスに著しく有益なインパクトをもたらすという証拠を得たのです」(トゥーナイト氏)

同時に、女性リーダー育成はビジネスケースで語ることができる、業績にプラスとなる投資であるとCEOが認識し、CEO自身がそのゴールに対して責任を持ち、その達成度を評

価指標に入れていると、多くの企業が強調した。「ビジネスケースをつけてトップがコミットメントすることは、女性リーダー育成に真剣に取り組むための基礎工事」と、ギリス氏は話す。

**「意思決定者が男性」は
もはや言い訳にならない**

日本でも、「女性が購買の意思決定者となることが多いから、女性の感性を意思決定に取り入れることが重要」という話をよく聞く。確かに、これも“女性リーダー育成をビジネスケースとともに語る”ことには違いない。しかし、これを言い続けることの問題は、B to Bに代表されるような、女性がクライアントに少ない産業で女性リーダー育成に取り組まない言い訳になってしまうことだ。しかしながら、左ページの図4は、男性主導といわれる業界でも、エグゼクティブオフィサーが全産業の平均程度いる業界もある、ということを示している。つまり、「購買の意思決定者が女性」という理由によってビジネスケースをつけることが難

しくても、別の手法がある。

「私たちが女性活躍推進にどんなビジネスケースをつけているか。それは、タレントの問題です」と、ロッキード・マーティンのワシントン氏は説明する。「タレントは会社の競争力を決めます。大学から新卒者を採用する場合、男性だけを採用していたら、優秀な人材の半分にしかアクセスできず、私たちが求めるパフォーマンスは低減します。女性の採用なしに、私たちの持続的なイノベーションはあり得ません」

同社がそうした女性活躍推進に取り組んできた大きな成果は、シニアエグゼクティブクラスの女性が2割に達し、さらにはマリリン・ヒューソン氏という女性CEOを誕生させたことだ。重工業の領域にあって、である。ワシントン氏は「マリリン・ストーリーをもっとつくりたい(もっと多くの女性リーダーを育成したい)」と強調する。

また、ロッキード・マーティンの顧客は、組織の多様性がもたらす価値を十分に理解しているという。ダイバーシティの尊重というブランディングによって、女性が活躍していることが顧客の尊敬を集めることになり得る。「購買意思決定者が男性だから」という言い訳は、もはや通用しない。それが世界の潮流である。



ロッキード・マーティンはダイバーシティ施策の成果を認められ、数々のアワードを受賞。獲得したトロフィーや楯を社内に展示している。