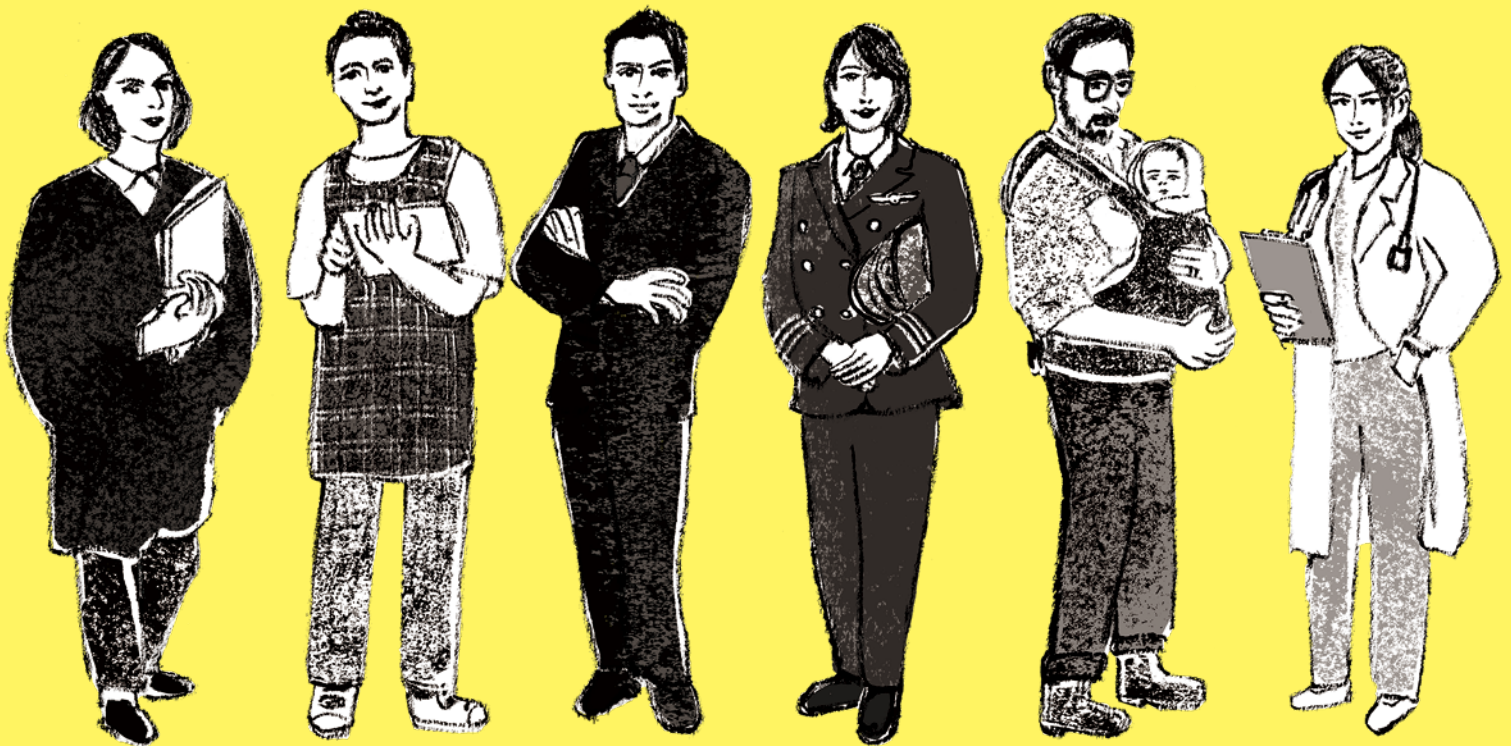


Works 175

人事が変われば、社会が変わる。

2022.12-2023.01
Recruit Works Institute

女性活躍推進から、



ジェンダー平等へ

連載

スポーツとビジネスを語ろう

山室晋也氏

エスパルス 代表取締役社長

人事のアカデミア 数理マルクス経済学

野中郁次郎の経営の本質

デマント・ジャパン

代表取締役社長 木下 聡氏



特集

4 女性活躍推進から、ジェンダー平等へ

4 はじめに “女性活躍” 中心の施策が日本に後れをもたらした

6 Section 1 世界の潮流、ジェンダー平等。日本社会と企業の課題は

- 6 女性活躍とジェンダー平等は本質的に異なる
- 10 投資家はこう見ている
- 13 Column 仮想空間で起こるジェンダー問題
- 14 ジェンダー平等を評価される企業はこう取り組む
- 16 日本型雇用が残した負の遺産
- 19 Column 男性中心主義が組織にもたらすもの



20 Section 2 ジェンダー不平等を本気で乗り越える

- 20 **1** ジェンダーによる賃金格差をなくす
- 22 Issue 出産による所得減少を解消する
- 24 Case 1 ステップアップ選択制度でパートの多様なキャリアを実現する / イトーヨーカ堂
- 26 Case 2 未経験のシングルマザーをIT人材へ育成 / MOM FoR STAR
- 28 Column 職業選択におけるジェンダーバイアス
- 30 **2** 女性のリーダーシップを開発する
- 30 Issue 女性のキャリアこそ“前倒し”に
- 32 Case 数の追求から個のサポートへ進化する多様性施策 / キリンホールディングス

34 **3** 男性にとってのジェンダー平等を考える

34 Issue 男性の“生きづらさ”を解消する

36 Case 男性の育休1カ月取得率100%
自社のみならず社会を変える／積水ハウス

38 **4** ジェンダー視点でイノベーションを目指す

38 Issue 企業の競争力を回復させ得るジェンダード・イノベーション

40 Column 明治から昭和、
ジェンダー平等に尽力した女性たち



42 **まとめ**：ジェンダー平等の達成は 誰もが働きやすい組織への近道である

浜田敬子（本誌編集長）

連載



44 **スポーツとビジネスを語ろう**
山室晋也氏 エスパルス 代表取締役社長

48 **極限のリーダーシップ**
海洋科学掘削 プロジェクトリーダー 稲垣史生氏

50 **人事のアカデミア** 数理マルクス経済学

54 **人事は映画が教えてくれる**
『ワタシが私を見つけるまで』に学ぶ
アイデンティティ確立の意義

56 **フェイクニュースにどう向き合うか**
同質性の高い組織は誤情報が拡散しやすい!?

57 **Withコロナの共創の場づくり**
D&Iが実現された場での個人

58 **野中郁次郎の経営の本質**
デマント・ジャパン 代表取締役社長 木下 聡氏



62 FROM EDITORIAL OFFICE

本誌に掲載されているデータは2022年11月21日現在のものです。
©株式会社リクルート 本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

女性活躍推進から、

はじめに “女性活躍” 中心の施策が日本に後れをもたらした

Works誌ではこれまで、何度か“女性”をテーマに特集を組んできました。「女性リーダー育成、半歩先行く世界のリアル」(2014年4月)、「女性リーダーが育つ企業で今、議論されていること」(2014年12月)、「米国企業の“今”に学ぶ『インクルージョン』の本質」(2015年2月)、「女性社員の多数派“一般職”の未来は描けるか」(2015年8月)など、振り返ってみると、2014年から2015年に集中しています。

特集を組むにあたって意識していたわけではありませんが、第2次安倍政権が繰り出した3本の矢で女性活躍推進が中核に位置付けられ、2015年には女性活躍推進法が成

立し、一時経済界の大きなムーブメントとなったことが影響していたのは間違いのないでしょう。

ここで、私たちの反省点を2つ挙げておきます。

1つは、多くの企業がこの流れのなかで、ダイバーシティ推進室という組織を作り、女性が育児と両立できる制度をさらに充実させたり、女性管理職育成を強化したりと前向きに取り組むのを見て、“安心”してその後、テーマとして深掘りするのを休止してしまったことです。これは、ある種、現場のそうした動きや頑張りを見た経営者の気持ちに似ているかもしれません。



Illustration = 信濃八太郎

ジェンダー平等へ

もう1つは、テーマ設定に関する反省です。私たちは女性にいかにか能力を発揮してもらうか、ということにフォーカスし続けました。時代の流れに沿った結果ではありますが、世界の潮流は異なる、あるいはもっと広いものでした。

2022年、日本のジェンダーギャップ指数は世界146カ国中116位でした。年によって参加国数に多少違いはあるものの、2014年は104位。企業が抱えるジェンダーギャップの問題を反映する「経済分野」は、2014年は102位、2022年が121位と順位を落としています。女性活躍推進の取り組みは残念ながら実りの大きなものではなく、日本のジェンダーギャップは世界に後れを取り続けてきたのです。その要因は、私たちのようにいわば安心し、格差が十分に解

消していないにもかかわらず、LGBTQ+や価値観のダイバーシティなどへ視界を転じたこと、そして、実は、世界各国の企業と日本企業の努力の方向性には、大きな違いがあることです。世界では“女性活躍推進”という一面的な議論を超えて、“ジェンダー平等”の実現に目標を置くことが、もはや常識となりつつあります。

本特集では、ジェンダー平等の本質を解き明かしながら、日本企業の課題を浮き彫りにし、日本企業がジェンダーギャップを解消するためには何をしなければならないのか、専門家の知見による示唆、企業の実例などから提案します。私たちも反省を踏まえて、一から学び直すつもりで取り組んでいきます。

本誌編集／入倉由理子





世界の潮流、 ジェンダー平等。 日本社会と 企業の課題は

日本政府や企業が取り組む
女性活躍推進と、
ジェンダー平等とでは
本質的に何が違うのか。

世界の動きはどうなっているのか。
それに後れを取る日本の
深層にあるものは何か。
専門家の声に耳を傾け、
あらためて学びたい。

女性活躍とジェンダー平等は 本質的に異なる

世界経済フォーラムが発表するジェンダーギャップ指数では、日本は調査開始の2006年に80位だったが、2022年には116位まで順位を大きく下げている(右ページ図)。企業のジェンダーギャップを示す経済分野も、2006年に83位だったランクは、121位に後退した。男女格差を表す指数に注目すると、2006年に0.645、2022年に0.650と、実はほぼ横ばいである。日本が停滞している間に、他国は加速度的に格差を解消しているのだ。Gender Action Platform理事、大崎麻子氏に、ジェンダー平等の本質と

グローバルにおける流れ、それに照らした日本の課題を知るための、5つの問いを投げかけた。

ジェンダー平等の本質とは何か

近年、ジェンダー平等は、SDGs(持続可能な開発目標)の5番目のゴールとして広く知られるようになり、それは国際社会共通の目標とされている。「ジェンダー平等という言葉が目標として使われるようになった

のは1995年の、中国・北京で開催された国連の第4回世界女性会議（通称、北京会議）での北京宣言・行動綱領に遡ります。ジェンダー平等と女性のエンパワーメントが、全会一致で採択されたのです」と、大崎氏は説明する。「当時、米国のファーストレディであったヒラリー・クリントンはそのスピーチで『人権とは女性の権利であり、女性の権利とは人権なのです』と述べています。『人権である』ということこそが、ジェンダー平等の本質です。性別にかかわらず権利、機会を享受し、政治や経済、社会、家庭などあらゆる場面において重要な意思決定に対等に参加できる状態を指しているのです」

「その実現の一丁目一番地は、性差別の撤廃」（大崎氏）だ。政府は法律や政策で、企業は人事制度や慣行に構造化されている性差別をなくす努力が求められる。そのなかには、「無意識のバイアス」が生み出す間接的差別も含まれる。

女性のエンパワーメントも、すべての女性が「自己決定しながら生きる力」を獲得することを目指しており、根底にあるのは「人権」の概念だ。それに「女性の地位向上」や「女性活躍推進」という邦訳が付与されたことを大崎氏は嘆く。「この言葉が持つ“自己決定権の確立”という本質が伝わりません。ジェンダー平等も“男女共同参画”と訳され、そこに含まれる権利における平等という意味が感じ取れなくなっています。概念は言葉によって形となり、流通

(順位)
1-

21-

41-

61-

81-

101-

121-

141-

161-

181-

201-

221-

241-

261-

281-

301-

321-

341-

361-

381-

401-

421-

441-

461-

481-

501-

521-

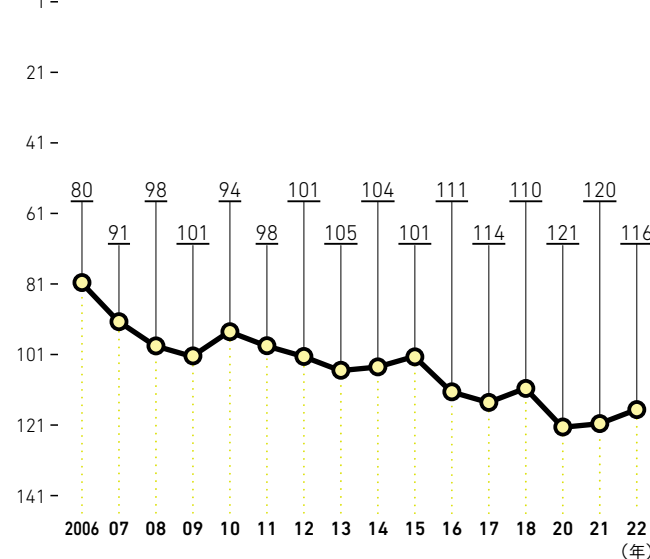
541-

561-

581-

601-

日本のジェンダーギャップ指数の推移



世界経済フォーラムが、経済・教育・政治参加・健康と生存の分野における世界各国のジェンダーギャップ指数を公表。日本のランクは2006年の1回目以降、ずっとダウントレンドにある。

出典：『男女共同参画白書』（内閣府）より抜粋、一部編集部改変

します。翻訳の背景に人権意識の薄さが見えるような気がします」

いかに世界では加速したのか

人権は、第二次世界大戦後の国際社会における普遍的価値であり、SDGsの土台でもある。「ベースは、1945年に策定された国連憲章、1948年の国連総会で採択された**世界人権宣言**です。そのなかに『権利における男女平等』『性別による差別の撤廃』が明記され、世界共通の目標となったのです」。目標を実現するための枠組みが次々に制定された。代表的なものに、1979年に採択された国連女子差別撤廃条約や前述の北京宣言・行動綱領がある。

1990年代、グローバル化が進み、環境、貧困、感染症、人権侵害、ジェ

ンダー不平等など、地球規模の問題が深刻化した。課題解決には、政府や国際機関だけではなく、民間セクターの参画が不可欠だという認識が高まった。

1999年に開催された世界経済フォーラムで、当時の国連事務総長コフィー・アナンが、地球規模課題の解決に向けた、国連と民間セクターの連携イニシアティブの創設を提唱した。それが、2000年に発足した**国連グローバル・コンパクト**である。「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野に関連した10原則を定め、それにコミットする企業が署名し、自ら取り組むという仕組みである。「グローバル化の負の側面の放置、大量生産大量消費大量廃棄を前提とするビジネスモデル、児童労働や女性の低賃金労働などの人権侵害が、やがて環境資本や人的資本の枯渇につながり、企業のサステナビリティを揺

るがすという認識が広く共有されるようになりました。グローバル・コンパクトを起点に、人権・環境と経済合理性の両立に向けた、ESGにつながる本格的な挑戦が始まりました」

2006年に**責任投資原則(PRI)**、2010年に**女性のエンパワーメント原則(WEPs)**、2011年に「ビジネスと人権に関する指導原則」が策定され、ビジネスセクターのための指針は出揃った。「WEPsが、ジェンダー平等推進のためのガイドラインであり、グローバル・スタンダードです」。第5次男女共同参画基本計画も、経済分野での取り組みとして、WEPsの普及を掲げている。

企業はなぜ力を入れ始めたのか

「企業にとっての最も大きな転換点は、2006年に始まったグローバルジェンダーギャップ報告書」(大崎氏)である。そこに至るまでの道のりを、大崎氏が説明する。

「1990年代後半、融資を通じて途上国の産業基盤を整備し、貧困削減を目指す世界銀行が、女性の経済的エンパワーメントへの投資の効果を検証しました。その結果、女性が経済力をつけると、その効果は女性自身の自己決定力の拡大にとどまらず、

家族の健康・生活水準の向上や子どもの教育にも波及することがわかったのです。女性の経済的エンパワーメントは賢い投資であり、ジェンダー平等の推進は経済合理性にかなうという考え方が急速に広まりました」

その後、先進国でも大学やコンサルティング会社による調査が行われ、同様の結論が導き出された。グローバルジェンダーギャップ報告書の刊行は、ジェンダーがグローバルビジネスにおける重要な情報になったことを意味する。「この頃から、国の経済成長や企業の競争力強化の手段として、女性の力を活用するという発想が広がります。アベノミクスの『女性活躍』も、その延長線にある政策でした」

各国はどのように歩みを進めたのか

先進諸国の取り組みにおいては、大陸欧州諸国と、米国と英国を代表とするアングロサクソンの国々ではその道筋に大きな違いがあるという。「大陸欧州は、法律で枠組みを作り、それを遵守することによって前に進みます。ノルウェーなど北欧諸国が先陣を切ってクォータ制*を導入し、女性役員を増やしたのが好例です」

一方で、米国や英国は政府主導の法律や規制ではなく、基本的に市場原理に基づいた変革を目指す傾向が強い。たとえば2010年に英国で創設された**30%クラブ**は、民間企業に

大崎麻子氏

ジェンダー・スペシャリスト
Gender Action Platform 理事

Photo = 刑部友康

よるイニシアティブである。役員に占める女性割合の向上を通じて企業の持続的成長を実現しようというもので、大きな成果を上げた。

米国では、リーマンショックの徹底的な検証が、取締役会のダイバーシティ推進を促した。「リーマンショックを引き起こした数々の拙速かつ近視眼的な意思決定は、白人男性を中心とする極めて同質的な取締役会でなされました。多様性に欠ける取締役会は、経営リスクであること、ジェンダー、人種、年齢など、多様な人たちが多様な角度から意見を出し、検討することが、より良い意思決定につながることを学んだのです」

近年、アジアの経済主要国も大きく進歩している。Gender Action Platformと笹川平和財団が2021年に発表した「アジア諸国のビジネスセクターにおけるジェンダー平等推進の動向」によると、調査対象国の日本、中国、韓国、シンガポール、マレーシア、インドネシア、タイ、フィリピン、ベトナムのなかで、ジェンダーギャップ指数の「経済分野」の最下位は日本だ。各国で、ジェンダー平等推進のための法整備が進み、コーポレートガバナンスコードの改訂を通じて役員女性の比率向上に関する情報開示を求める動きも目立つ。

「WEPsの署名企業数も急増しています。欧米諸国のサプライヤーが多いので、欧米で法制化が進む人権デューデリジェンスの対応に備えているのでしょう」と、大崎氏は分析する。

ジェンダー平等を理解するキーワード

1948年

世界人権宣言

人権および自由を尊重し確保するために、「すべての人民とすべての国とが達成すべき共通の基準」を宣言した人権の基本文書。「すべての人間は、生まれながらにして自由であり、かつ、尊厳と権利について平等である」という大前提のもと、生命と安全、個人の自由、経済的・社会的・文化的な自由の権利などを定めている。

2000年

国連グローバル・コンパクト

コフィー・アナン国連事務総長が企業に対して提唱した国連と民間（企業・団体）の共同による、世界最大のサステナビリティ・イニシアティブ。署名する企業・団体は、人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応、そして腐敗の防止に関わる10の原則に賛同する企業トップ自らのコミットメントのもとに、その実現に向けて努力を継続する。

2006年

責任投資原則 (Principles for Responsible Investment, PRI)

アナン国連事務総長の提唱により、国連環境計画と金融イニシアティブ、および国連グローバル・コンパクトとのパートナーシップで打ち出した投資原則。企業の分析や評価を行ううえで、ESG情報を考慮した投資行動をとることを投資家に求めた。

2010年

女性のエンパワーメント原則 (WEPs)

企業がジェンダー平等と女性のエンパワーメントを経営の核に位置付けて自主的に取り組むことを促進する。「トップのリーダーシップによるジェンダー平等の推進」「機会の均等、インクルージョン、差別の撤廃」などの7原則が盛り込まれている。

2010年

30%クラブ

英国で創設された役員に占める女性割合の向上を通して、企業の持続的成長の実現を目的とする世界的なキャンペーン。英国ではロンドン証券取引所のFTSE100の女性役員比率は、2018年に30.6%となった。現在、19の国と地域で展開され、日本は2019年に開始した。

2015年

女性活躍推進法

正式名称は、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」。101人以上（公布当時は301人以上、2022年に改正）の企業に「採用者に占める女性比率」「勤続年数の男女差」「労働時間の状況」「管理職に占める女性比率」その他の項目について把握し、課題分析を行い、行動計画を策定し、情報公開を求めている。

日本はなぜ 変わらないのか

では、日本はなぜ変わらないのか。大崎氏は、「ジェンダー平等のベースにある人権というものに対する理

解が浅いこと」を挙げた。「ジェンダー平等も、ESGも、SDGsも、ベースにあるのは国際人権という確立された概念と枠組みです。それが理解できていないので、数合わせのような表面的な取り組みに終始していることが問題なのだと思います」

*議員や閣僚、役員や管理職などの一定数を、人種や性別、宗教などによって社会的、構造的に不利益を受けている人に割り当てる制度。

また、日本の過去の成功体験があまりに大きかったことも、要因の1つだと分析する。「性別役割分業を前提としたシステムの成功体験が擦り込まれた世代が、今も政治や経営の中枢を占めています」。日本は戦後、あらゆる政策や制度を通じて、夫が主たる稼ぎ手で、女性が家事育児介護などのケアワークを無償で担うというシステムを構築した。日本の基幹産業である製造業では、それが効率的で合理的だったからである。「しかし、グローバル化やデジタル化で産業構造は大きく変わりました。人口減少が進み、労働力の確保も困難になっています。ジェンダー平等推進が、人的資本の強化と生産性の向上に資する最も確実な経営戦略ではないでしょうか」

日本では、アベノミクスの3本目の矢、成長戦略の中核として女性活躍推進を掲げ、2015年には**女性活躍推進法**が施行された。企業では管理職登用を中心に努力をしてきたのも事実である。「既存のシステムのなかで女性にもっと頑張ってもらおうというアプローチであり、性別役割分業を前提とした仕組みや労働慣行そのものを変革するというジェンダー平等の発想はありません」

大崎氏は、男女間賃金格差の情報開示の義務化がジェンダー平等推進への転換を促すことを期待する。「賃金格差が可視化するのには、企業のなかに構造化された性差別です。一般的に格差の要因は3つで、報酬の高い職位に男性が集中し、報酬の低い

職位や非正規雇用に女性が集中していること、報酬の高い職域に男性が集中していること、家事育児などの家庭内のケアワークに費やす時間が著しく女性に偏っていること。格差を縮小するには、データをジェンダー視点から徹底的に分析し、包括的な戦略を策定し実行することが必要です。それはイコール、ジェン

ダー平等の推進です」。その過程で指針として活用できるのがWEPsだという。「賃金格差の解消とは、性差別の解消にほかなりません。人権デューデリジェンスの国際動向を見ればわかりますが、賃金格差は人権問題とされています。WEPsを活用することで、実効性があり国際基準にもかなう取り組みができるのです」

投資家はこう見ている

国連や政府主導で始まったジェンダー平等の推進に投資家たちが一役買うようになったのは、国連のアナン事務総長が2006年に責任投資原則(PRI)を提唱したのがきっかけである。SDGインパクトジャパン 共同代表取締役の小木曾麻里氏は、「企業のジェンダー平等に対する欧米の投資家の視線は厳しい」と話す。企業はジェンダー平等をどのように捉え、どう向き合えばいいのか。

ESG投資は浸透したのか

まず、ESG投資が浸透してきた経緯をおさらいしておこう。

PRIには「投資分析と意思決定のプロセスにESGの課題を組み込む」「投資対象の主体に対してESGの課題について適切な開示を求める」と

いう文言が盛り込まれている。「PRIの創設を提唱したアナン事務総長は、『世界を変えるためには、まず金融を変えなければならない』と主張しました。その歩みは非常に緩慢なものでしたが、欧州で金融を地球規模の課題のための手段に使おうという機運が高まり、加速し始めました」

ESG投資が注目され出した頃は、国内外ともに気候変動問題の観点から環境(E)に注目が集まった。その後、人権などの観点から「今後はソーシャル(S)が注目され、なかでもジェンダーを含む人的資本の多様性は、ガバナンス(G)にも関わりのあるとても重要な指標となってきました」。

日本の投資家の動きは、それらより遅く、2015年に日本最大の機関投資家である年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)がPRIに署名し、ESG投資に力を入れたことが契機と

なった。「GPIFは、日本株の3つのESG指数を選定し、それらの指数に連動したパッシブ運用を行っています。その1つが、ESGのSのうち、女性活躍に注目した日本株女性活躍指数(WIN)です。こうした指数をGPIFが使うことを決めたため、実際に運用を行うアセットマネジメント各社も女性の活躍を視点を銘柄を選定することとなり、日本でも注目されるようになったのです」

投資家はなぜ重視するのか

当時、それまでは収益性が低いとされていたESG投資が、「ほかのファンドと比べてより良いパフォーマンスを出した時期だった」(小木曾氏)ため、ESG投資への熱がより高まった。

ジェンダー平等と収益の関係性はどうか。「たとえばデロイトの調査では、フォーチュン500社のうち、女性の幹部比率が最も高い25%の会社は、一番低い25%の会社より53%利益率が高いことが示されています。マッキンゼー、ポストンコンサルティンググループも、経営陣のジェンダーの多様性と収益のポジティブな関係性に言及したレポートを出しています」

ただし、収益性が高いとデータが示したとしても、どのような要因で高くなっているのか、その要因分析は進んでいない。「それでもジェンダー平等に投資家が注目するのは、

ジェンダー平等が組織の状態を知る代理指標の1つではないかと考えるからです」

たとえば女性管理職の数が多いということは、従来の年次管理による評価と昇進のシステムが崩れ、優秀な若手も登用されやすい、組織の心理的安全性が高い、人材育成投資が活発である、という組織である可能性がある。「組織文化、評価や昇進の公正性や透明性の高さ、社員のエンゲージメントの高さや働きやすさは、組織の外からはなかなか見えにくいものです。組織という大きな氷

山の一角として表出する、数値化されたジェンダー平等という指標を使うおうとするのは、理にかなっていると思います」

企業はどう向き合うべきか

前述したようなジェンダー平等と収益との相関は、今後より検証が進み、要因も明らかになっていくだろう。「一方で、関わりを肌感覚で理解する経営者は、既に真剣にジェン



小木曾麻里氏

SDGインパクトジャパン
共同代表取締役

ダー平等に取り組んでいます。こうした経営者は欧米企業に多く、それも欧米が日本よりジェンダーギャップが小さい要因になっているのだと思います」

日本ではあまり知られていないが、近年、オランダのNGO、Equileapが発表している報告書が注目を浴びつつある。リーダーシップや社員全体のジェンダーバランス、報酬の平等性やワークライフバランスなどの指標で各国比較すると同時に、個別企業のランキングを出していることが最大の特徴である。

2022年に発表されたランキングを見ると、上位には欧米企業が名を連ね、日本企業の名前は100位以内がない。武田薬品工業の208位を最高位として、299位のポーラ・オルビスホールディングス、444位の資生堂

と続く(下図)。1000位以内にランクされたのは10社のみという残念な結果である。

「日本企業でジェンダー平等が進んでいないことは世界経済フォーラムが発表するジェンダーギャップ指数を見れば明らかですが、個別企業はあくまでも社会構造の問題と逃げることができます。しかし、Equileapは個別企業に踏み込んでランクづけしており、この結果からは逃れようがありません」

もう1つ、企業が向き合うべき指標がジェンダーによる賃金格差だ。2022年に301人以上の企業に、男女の賃金格差の開示が義務付けられた。「賃金格差はジェンダー平等の状況を示す重要な指標なので、欧米の投資家は必ず見ます」

企業は投資家同様に、「ジェン

ダー不平等の状態は組織のさまざまな問題に起因している」という目線で組織を見直すためのツールとして、ポジティブに使っていくべき」と、小木曾氏は強調する。「賃金格差も、その背景として評価の公正性・平等性に問題はないのか、エンゲージメントは下がっていないか、ほかのリスクファクターはないのか、と疑いの目で見るのが重要です。それによって組織に巣食う構造的な問題を発見することにつながり、抜本的な手立てを講じることもできるでしょう。女性という人口の半分を占める人的資本を無駄遣いしていないか、という視点が、男性を含めた社員全員にとって働きやすい組織文化、パフォーマンスの上がる制度や仕組みを作ることにつながる可能性があるのです」

ジェンダー平等グローバルランキング

グローバルランキング (Top20)

グローバルの順位	社名	国	ジェンダー平等スコア (%)
1	Mirvac	オーストラリア	79
2	DNB	ノルウェー	74
3	National Grid	英国	74
4	Admiral Group	英国	73
5	Nielsen	米国	72
6	WPP	英国	72
7	Procter & Gamble	米国	71
8	Transurban	オーストラリア	71
9	Diageo	英国	70
10	AstraZeneca	英国	70
11	Medibank	オーストラリア	70
12	Viva Energy	オーストラリア	70
13	Danone	フランス	69
14	L'Oréal	フランス	69
15	Johnson Matthey	英国	69
16	Castellum	スウェーデン	68
17	Enel	イタリア	68
18	Wolters Kluwer	オランダ	68
19	BHP	オーストラリア	68
20	Schneider Electric	フランス	68

日本企業のランキング (Top10)

グローバルの順位	社名	ジェンダー平等スコア (%)
208	武田薬品工業	60
299	ポーラ・オルビスホールディングス	58
444	資生堂	55
793	リクルート	50
820	コカ・コーラボトラーズジャパンホールディングス	50
824	LIXIL	50
831	新生銀行	50
856	ヤマハ	50
981	ファンケル	47
996	ソフトバンク	47

日本企業に関する示唆

- 日本は回答企業が最も多い国の1つであるにもかかわらず(617社)、100位以内に1社も入っていない。
- 日本企業のジェンダー平等のスコアは平均で28%。
- ジェンダーバランスのとれた経営ボードを持つ企業は5社で、全体の1%以下。
- 役員、部長、マネジャー、一般社員のあらゆるレベルにおける女性の数が、グローバル、そしてアジアパシフィックの平均より低い。
- 617社のうち、女性のCEOは4人のみ。「ヒロシ」という名前のCEOは14人いて、それよりも圧倒的に少ない。
- 日本企業の役員レベルの女性比率は、世界平均で最も低く、4%。

出典：『GENDER EQUALITY GLOBAL REPORT & RANKING 2022 EDITION』(Equileap)より編集部作成

メタバース、 開発段階から文理融合で連携を

最近、注目を集める「メタバース」(仮想空間)では、これまでのWeb開発のときと同じように、男性中心のコミュニティが展開される可能性がある。そこにはどのような問題があるのか。メディア文化、フェミニズムに詳しい東京大学大学院教授の田中東子氏に聞く。

これまで男性中心の まなざしでシステム構築

メタバースでは、利用者はそれぞれ自分自身の「分身」となるアバターを使い、世界中の人と交流したり、自分好みの空間を作ったりすることができると考えられています。こうしたことから、人種や性別、障がいの有無にかかわらず、さまざまな人々が活躍できる場所になると期待されています。

ただ、これまで先端技術が男性中心のまなざしで開発されてきたことは否めません。その原因としては、そもそも開発者の大多数を男性が占めること、彼らの出身母体が大学の理工系など同質性の高い集団だったことが影響しています。意図してそうなったわけではないとはいえ、同質性が高い集団で自浄作用を働かせるのは難しく、女性や障がいのある人など、自分たちとは異なる集団の

ニーズをうまく汲み取ることができてこなかったのです。

Web 2.0、Web 3.0から続く、新たな仮想空間の開発に当たっては、ジェンダー平等や人権に基づく視点を取り入れ、どのように仮想空間を使うのかについてのルールを決めていく必要があります。

人文学や社会科学の知を 生かした制度設計に期待

たとえば、仮想空間に関するルールを十分議論しないままアバターが作られていくと、男女を問わず、「白い肌」や「ぱっちりした目」、「理想の体」などを選ぶ人が多くなり、ルッキズム(外見的な美醜を重視して人を評価する考え方)の再生産が起こることが懸念されます。

既存のSNSでもTwitterなどを通じ、ジェンダーを巡る分断は深刻ですが、これらは文字中心のやりとりなので、影響力はまだ限られています。しかしこの先、一般の人々が仮想空間内でアバターという「代替の肉体」を使うようになると、その人そのものの肉体ではないとはいえ、アバターが性暴力によって傷つけられるというような事態が発生するかもしれない、それを避けるためのルールづくりは十分に検討されていません。



田中東子氏

東京大学大学院 情報学環 教授

これまでの技術開発と同じことを繰り返さないようにするためには、開発段階から、技術者や理工学者と社会学者や哲学者、歴史学者、法律家らが連携し、ともに議論しながら仮想空間についての制度を設計していくことが極めて重要です。先端技術が日常化するほど、これまでさまざまな社会問題に取り組んできた人文学や社会科学の知が一層、必要になってくるでしょう。

幸いなことに、ここ20～30年で、ジェンダーや人種と法の関連性を批判的に検証するフェミニズムや批判的人種研究などが発展してきました。こうした知を生かし、文理融合による連携が進めば、これまでよりも良い制度を設計できる可能性があるかと期待しています。

ジェンダー平等を評価される 企業はこう取り組む

12ページに掲載したEquileapのランキングで、日本企業のトップにある武田薬品工業。ジェンダー平等の実現のために、どんな取り組みをしているのか。同社のグローバルダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンヘッドのヘイデン・マヤヤス氏は、「当社の取り組みで近年、注力しているのはEqualityではなくEquityであるという点です」と説明する。

“Equityを重視”が 意味することとは

マヤヤス氏は、「Equalityは、全員に同じ機会や同じ支援を提供することだが、それでは成果に結びつかない」と言う。「全員が違うという前提に立てば、その人の成長に必要な機会、必要な支援が異なることは自明です。それぞれに合った機会や支援を提供し、Equalityを達成することがEquity。すべての取り組みの原点はここにあります」

マヤヤス氏自身はオーストラリア出身で、これまで米国や欧州のグローバル企業、日本企業でDE&Iに取り組んできた。「どの国も同じ問題を抱えています、歴史を振り返ると、会社というものはほとんど男

性によって作られてきました。人事制度や働き方、カルチャーなど組織全体に影響を与える人事ポリシーは“Default Employee（標準の従業員）”を基準に考えられています。それは日本企業の男性・日本人で、異性パートナーと結婚して子どもがいる、という人を標準としています。実際には、人種やジェンダーは多様になり、パートナーがいない人、同性パートナーを持つ人、子どもがいない人もいるにもかかわらずです。『この属性の人にとってこの制度はどういう意味があるのだろうか』と、人事制度や文化を再度分析し、さまざまな障壁を取り除く必要があります。すべての人が活躍できることを目指すのであれば、組織に属する全員がその重要性を認識できるまで不断の努力を続けなければなりません」

まず、トップから変化を促している。武田には、タケダ・エグゼクティブ・チーム（以下、TET）と呼ぶ、経営課題に機動的かつ迅速に対応するため、社長兼CEO、グループの各機能を統括する18人で構成される会議体がある。そのうち女性は6人。国籍にも多様性のあるメンバーで構成され、経営上の重要事項の意思決定に当たり、多様なステークホルダーの視点を尊重する。「この場でも常にDE&Iに関するトピックを組

上にのせるよう努めています。7月の会議では、『ジェンダー平等を進めると男性の機会を奪うのではないか』との声がタウンホールミーティングで従業員から上がったと仮定し、それに対してどう答えるかを全員で考えました」。議論は15分の制限時間を大きく超えて30分にわたり、従業員の複雑な気持ちと向き合いながら、「ジェンダー平等をなぜ達成しなければならないのか」を深く納得するプロセスとなったという。

社員に変化を促す ための取り組みとは

一方、ボトムアップの活動にも積極的で、Takeda Resource Groups (TRG) と呼ばれる社員のネットワークがその中心となっている。TRGはLGBTQ+や子育て世代、異文化コミュニケーションなど10のテーマに分かれて支援活動を行う。女性を支援する「Gender Parity Networkはなみずき」もその1つだ。「完全なボランティア組織で、全国各地で働く女性社員が部門の垣根を越えてキャリア、仕事、家庭について話し合える座談会やワークショップを定期的に実施しています」

さらに、同社は社員の変化を促すために、バイアスを超えて多様な人の視点を持つためのアプリを社員に提供している。もとなっているのは、本当に必要なヘルスケアとは何かを理解するために患者それぞれが

抱える問題を迫体験するアプリだ。医薬品を開発する会社であっても、全員が患者と接点を持つことができないことを課題視して作られたものだ。「DE&Iでも同じことがいえます。自分とは異なる、あるいは自分の周りにはいない属性の人々の視界では、社会や会社はどのように見えているのかを知ってほしいのです」

アプリでは基本的に月曜日から金曜日の5日間のプログラムが提供されている。各人のスマートフォンに朝、多様な属性・多様な状況にある社員（実際にはAI）から「今困っている」「不快なことがあった」といったメッセージが入る。それに応えると、その人の困りごと・不快なことを理解するためのムービーが流れる仕組みだ。たとえば、アフリカ系の社員が、久しぶりの家族旅行で奮発してファーストクラスをとったのに、機内のキャビンアテンダントが自分の顔を見ただけでチケットを確認せずに、後方のエコノミークラスの席を案内した、といったものだ。実際に社員に起こった出来事を再現したもので、もととなるエピソードを社員から集めたのはTRGのメンバーたちだ。

このアプリの体験者は既に全社で5000人に上る。「強制ではありません。チームの研修で使いたい、同僚が経験して面白いと聞いたからやってみたい、と、自主的に参加してくれています。参加者の数が多い背景には、サイエンスを扱う会社で、探

求心の強さがカルチャーに染み込んでいることもあるのかもしれない」

経営や事業との矛盾にどう向き合うか

これだけの努力を積み重ねても、「まだ十分ではない」とマヤヤス氏と言う。「経営や事業における“スピード重視”の姿勢が障壁となります」

たとえば、同社では新任女性管理職比率、係長レベル以上の女性の採用比率などのKPIを設けるほか、キャリアの開発支援などさまざまな施策を行っている。シニアポジションの女性の数を増やそうと採用や抜擢をするとき、そのポジションに求

められる能力・経験を備えた候補者探しからスタートする。「社内・外部の市場を問わず女性は多くなく、候補者を探すには時間がかかる。すると、『なかなか見つからないから、すぐに採用できる男性にしよう』ということになります」。サクセッションプランニングについても同様だ。経営層に次の候補者を挙げてもらおうと、“Ready Now”の状態にあるのはたいてい男性になるという。

「大事なことは、その状況を決して受け入れないこと。なぜ女性が少ないのか。どこに課題があるのか。スピードよりもジェンダー平等のほうが経営にとって価値があるという認識に立ち、その課題を一つひとつ検証し、修正していく。それが人事の役割だと思います」

ヘイデン・マヤヤス氏

武田薬品工業
グローバルダイバーシティ・エクイティ&
インクルージョンヘッド



日本型雇用が 残した負の遺産

日本企業における“ジェンダー不平等”の問題は、堅固な性別役割分業意識に起因し、その根幹には、新卒一括採用・年功序列・終身雇用という日本型雇用システムと、勤務時間・勤務地・職種が無限定の総合職の働き方があると指摘される。実際に、企業内における性別役割分業はどのように形作られ、強化されてきたのか。これを変えていく方法はあるのか。労働研究における第一人者、濱口桂一郎氏に聞く。

女性の雇用政策は いかに形成されたか

「日本では、イデオロギーと現実が、逆方向に進んできました」と、濱口氏は指摘する。現実の社会では、1950年代から1960年代にかけて女性の多くは専業主婦だったが、1970年代以降、さまざまな職場で活躍する女性が徐々に登場した。「逆にイデオロギーでは1960年代まで、欧米

型のジョブに基づく雇用システムを目指すべきだと認識されていました。それが1970年代には大きく変わります」。1960年代の高度経済成長を経てオイルショックで世界的な景気後退を経験したとき、欧米諸国よりも日本のほうが立ち直りが早かったことで、それによって“Japan as No.1”に代表される、日本型雇用のほうが優れているという感覚が一般化した。「これが、女性をエンパワメントしながら、伝統化を進めるという非常にちぐはぐな政策につながっていきました」

日本では、1967年にILO（国際労働機関）の**同一価値の労働についての男女労働者に対する同一報酬に関する条約**を、その後1979年に採択された国連の**女子差別撤廃条約**を1985年に批准した。この流れで同年には**男女雇用機会均等法**も成立させた。「しかし皮肉なことに、女子差別撤廃条約の制定と同じ1979年に出された自民党の研修叢書『日本型福祉社会』では、主婦が『家庭長』として外で働く男性を支え面倒を見、余った時間はせいぜいパートとして働くというモデルを称揚しました」

均等法と同じ1985年には、**第3号被保険者制度**が創設された。「国連の条約に従って機会均等に向けて精一杯努力した官僚がいる一方で、女性が家庭にいることを推奨する法律が同じ年に誕生したのです」

その後、40年近くが経過した今も、日本型雇用を強化するために推進してきた制度や、それによって培われ

濱口桂一郎氏

労働政策研究・研修機構
労働政策研究所長



Text = 入倉由理子 Photo = 刑部友康

た慣習や価値観はジェンダー平等を阻む要因となっている。

女性のリーダーは増えていくのか

まず、女性のエンパワーメント、特にリーダーポジションでの活躍という側面から見てみよう。

「均等法は当初、ごく限られた人数の女性を、男性用に作られたコースに送り込んでいくものでした。基本的な流れは、均等法の改正を経ても、女性活躍推進法が作られても変わっていません。ただ、管理職が増えないといわれていますが、管理職比率30%という数字は早晚達成するでしょう」

均等法は1986年に施行されたが、女性総合職を継続的に採用するようになったのは、2000年代に入ってからのことだ。「その時期に入社した女性たちが今、管理職適齢期になってきたので、“位取り”としての管理職は、確実に増えるはずです。問題は、管理職になったからといって、その人たちが全員経営を支える機能を果たせるかどうか。数字が増えることと、その機能を果たせることは別の話。果たせる男性管理職もいれば、そうではない男性管理職もいるのと同じことです」

ジョブ型雇用では、そのポストに求められる能力が決まっている。「一方、日本で管理職とは、そのポストに就いている人、という以外に定義

がありません。そのポストも経営を支える重要なものからそうでないものまであり、重要なポストには女性が増えない可能性はあります。それは、『働き方も意思決定もとてもタフだから、女性には難しい』と見なされることが多いからでしょう」

その場合の能力とは、決してわかりやすく言語化できるものではない。足りないと言われるのは「カギカッコ付きの『能力』」(濱口氏)だからだ。「仮にそのポストにふさわしい言語

化できる能力があったとしても、長時間労働に耐え、目に見えない社内ネットワークを使い、部署を超えて取りまとめるというような“何か”に、物足りなさを上が感じるのかもしれない。これまでに重要なポジションに就いてきた女性は、そういう組織のありように最適化されてきた人も多いはずだ」

この状況を変えるために何をすべきかと問うと、「一筋縄ではいかない」という答えが返ってきた。「マクロか

日本の女性に関する政策を理解するキーワード

同一価値の労働についての男女労働者に対する同一報酬に関する条約

1951年にILO第34回総会で採択され、日本では1967年に批准された。「同一の価値の労働に対しては性別による区別を行うことなく同等の報酬を与えなければならない」とされる。現在では174カ国で批准されている。

女子に対するあらゆる形態の差別の撤廃に関する条約(女子差別撤廃条約)

国連憲章や世界人権宣言をベースに、男女の完全な平等の達成に貢献することを目的として、女子に対するあらゆる差別を撤廃することを基本理念としている。1979年に採択され、日本も1985年に批准した。

男女雇用機会均等法

1985年制定、1986年施行。定年・退職、解雇では差別的取り扱いが禁止されたが、産業界の反発があり募集・採用、配置・昇進に関して均等に取り扱うことは努力義務だった。その後1997年にそれらも義務規定化し、現在では法律上の均等が実現している。

第3号被保険者制度

第2号被保険者の配偶者で、年収130万円未満の場合、個別に年金保険料を納める必要がないとする1985年にできた制度。国民皆年金を目指すなか、サラリーマンの妻をその枠組みに組み入れるかという議論のなかで生まれた。

賃金統制令

国家総動員法に基づき、1939年に第一次賃金統制令、1940年に第二次賃金統制令が交付され、法的拘束力を持って国家が賃金を統制。戦後の占領下において、インフレ対策の一環として業種別平均賃金の設定が行われた。

生活給

職務や能力に基づくのではなく、働く人の年齢や家族構成など生活の必要に応じて決定する賃金の考え方。日本の電産型賃金を典型に、形を変えながらも根強く残っている。

つ長期的に見ると、無限定で働くのを嫌だという男性が大部分になっていけば、彼らは、そのポストが要求する水準までは頑張るけれどそれ以上のことはやらない、となるかもしれません。そうなれば全体の状況も変わりますが、男性がそう簡単に割り切ることはできないでしょう」

一方で、希望もある。「位取りとしての女性管理職は確実に増え、早晚、4割、5割に到達するでしょう。そのうちの多くの女性を、彼らが考える『能力』が男性に比べて劣っているという理由でそれほど重要ではないポストばかりに据えていくと、経営は成り立たなくなるでしょう。ジョブ型とは呼べませんが、全体をメンバーシップで回しているなかで、従来の男性の働き方ではなくても、また上が考える『能力』が多少足りなくても、本来必要とする能力を備えた女性をそのポストに就けていくことで、徐々に変わっていくと思います」

女性の非正規問題は解消されるのか

もう1つの大きな問題である、女性の非正規雇用、それに紐づく賃金ギャップについてはどうだろうか。女性の非正規雇用は依然として男性よりも圧倒的に多く、特に出産後に一度退職すると非正規でしか職に就けない現状がある。非正規が減らない理由の1つとして、扶養の範囲内で働きたいという女性の意識が挙げ

られるが、これを後押ししているのは、前述の第3号被保険者制度などの税制や社会保障制度である。

「非正規だからといって、女性が活躍していないかという決してそんなことはない」と、濱口氏は強調する。パートといいながらほぼフルタイムで働く人もいれば、管理的な機能を果たしている人もいて、最低賃金プラスアルファで相当な力を発揮している。

「現場のことをよく知らない男性管理職に対して、おかしいと思い、腹を立てている人もいるでしょう。それはあくまで『私』はこの給料でこんなに働いているのに、高い給料をもらっている『あの上司』はなんだ、というようにマイクロな問題意識でしかありません。社会全体として『私たちのような』『管理職のような』存在という階級全体の問題にならないため、変わっていきにくいのが現状です」

根本的な問題は、「日本では仕事の内容と求められる機能と、賃金が別々のストーリーで動いていること」（濱口氏）だという。日本の賃金体系のストーリーは、第二次世界大戦中および戦後の苦しい時期を乗り越えるために、**賃金統制令**によって国家が介入して賃金を決定したこと、戦後は労働組合主導で進められた**生活給**の考え方を重視したことに根差している。いまだに、それが脈々と続いている。

多くの企業はジョブ型の看板を掲げ、賃金体系を変えようとしている

が、「ほとんどの日本企業がメンバーシップ型のOSで動いているため、ジョブ型を機能させるのは大変難しい」と、濱口氏は言う。「この状況を変える要素があるとすれば、最低賃金の急激な引き上げだと思います」

東京でいえば、2000年代の前半は700円台だったものが、2022年に1072円となった。「2024年には1100円を超え、全国加重平均でも1000円を超える見込みです。時給700円台のときには、週30時間以上働いても扶養の範囲内に収めることができましたが、2024年には20時間程度で103万円を超えます」。人手不足が叫ばれるなか、企業は現場の核となっている人が20時間程度しか働けないことを甘受するのか。それを超えて働いてもらうのか。「企業は、これだけの仕事をやっている人にはこれだけの処遇をしよう、とあらためて考えるきっかけになるかもしれません。雇用の形も賃金の形もあまりに根深く浸透していますから、下からじわじわ変わることに私は期待をしています」

国際社会や投資家の要請に従い、変化のスピードを少しでも上げていくために企業は何をしなければならないのだろうか。次のセクションでは、賃金ギャップを解消する、女性のリーダーシップを開発する、男性にとってのジェンダー平等を実現する、ジェンダーを意識することによるイノベーションの可能性を高める、という4つの視点で企業がすべきことを提案する。

「おっさん」OSをアップデートして 個人が尊重される組織への変革を

谷口真由美氏は法学者として活躍する傍ら、2019年に日本ラグビーフットボール協会理事に就任し、2020年1月からは新リーグ法人準備室長を兼務していた。ところが、新リーグへの参加チームのリーグ分けの過程で解任されてしまう。その経験をまとめたのが『おっさんの掟』（小学館新書）だ。谷口氏に、男性中心主義の弊害を聞いた。

『おっさんの掟』を上梓して以来、「まさにうちの会社も同じです」という共感の声をたくさんいただきました。私は国際人権法やジェンダー法を専門とする法学者です。ビジネスにおける人権問題や企業の労務対策に関する相談を受けることも少なくありません。あらためて、さまざまな企業を見渡してみると、おっさんの掟に蝕まれている組織がいかに多いか驚かされます。

「誰が大事か」を優先

スポーツのチームであればみんなで勝利を目指すなど、組織には共通で向かうべきゴールがあります。ところが、おっさんの掟では、「何が大事か」よりも「誰が大事か」が優先されます。閉じられたムラのなかで序列が決まっていて、自分より立場

の上の人に対しては顔色をうかがい、下の者にはマウントをとってくる。失点して組織からはじきだされることを何よりも恐れるので、新しい提案を受け付けたり、リスクをとってチャレンジすることはできるだけ避けようとしています。生産的な議論ではなく、裏側の人間関係の事情で物事が決められる。異議を唱えても慣例や同調圧力で押しつぶされ、全体に諦めのムードが蔓延していきます。結果的に均質化した人材ばかりが残り、これではオリジナリティやイノベーションを望むべくもありません。

まず個人の尊重を

このようなおっさんの掟は、もはや特定個人の問題を超え、組織を動かす仕組みとして広く日本社会に浸透しています。いわば、多くの日本の企業組織は「おっさん」というOSの上で動いているようなものでしょう。

そう考えると、日本企業がダイバーシティだ、SDGsだと、時代の要請に合わせた取り組みを進めても、なかなか成果が出ない理由も明らかです。いつまでも旧式のOSをアップグレードせずに使い続ける限り、最新のアプリケーションが機能するはずがないのです。



谷口真由美氏

大阪芸術大学 客員准教授

「おっさん」OSで動作する組織の最大の問題は、「個」がないがしろにされていることです。ムラの権力争いに勝利した一部の者が、波風立てずに勝ち逃げしようと、居心地の良い環境を守ろうとする裏では、大勢の個人の人権が踏みじられていきます。

かねてより私は、「日本に必要なのは道徳教育ではなくて人権教育だ」と主張してきました。ハラスメントの抑止にしても、ジェンダー平等の実現にしても、優しさや思いやりで問題を解決することはできません。大前提として、誰も絶対他人の尊厳を傷つけてはいけません。社会全体で、人権への意識を醸成していく必要があるでしょう。

組織の都合ではなく、本当に一人ひとりを尊重できるか、個を重視する組織にいかに関わっていくか、今こそ真剣に考える時です。



ここからは4つのテーマで、
ジェンダー平等に
少しでも早く近づくために、
社会や企業に
求められることを検討する。
専門家にテーマに関する
重要な論点を、また、
先行して努力を続ける企業に
取り組みを聞いた。

ジェンダー不平等を 本気で 乗り越える

1

ジェンダーによる 賃金格差をなくす

賃金格差の実像と、 その背景にある 課題を探る

男女差別の撤廃が叫ばれるなかにあつて、ジェンダーによる格差が数値で、かつ鮮明に出ているのは賃金においてである。男女の賃金格差の推移を見ると、2021年は男性を100としたときの女性は、75.2だ。2010年の69.5と比較すると、その差は徐々に縮小している(右ページ上図)が、依然存在している。

上記の数字は短時間労働者を含めない一般労働者のもので、短時間労働者を含む非正規雇用者が入っていない。女性の課題は、その非正規雇用の多さにもある。労働力調査によれば、役員を除く雇用者で、男性は正社員が78.2%、非正社員が21.8%なのに対し、女性の正社員は46.4%にすぎず、非正社員は53.6%にも上るのだ。

女性の賃金の低さを 象徴する「L字カーブ」

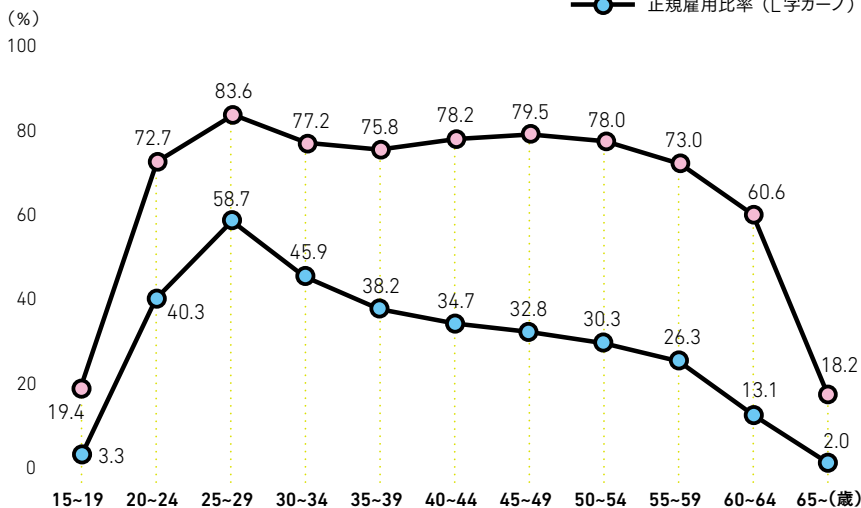
近年、出産や育児の時期に就業率

が低下する「M字カーブ」が解消されたといわれる。2021年の女性の就業率を見ると、25～29歳の83.6%のピークから、30～34歳で77.2%、35～39歳で75.8%と下がりはするもののその幅は小さく、40～44歳以降は微増に転じる。

ところが、正規雇用比率を見ると、25～29歳では58.7%であるのに対し、30～34歳は45.9%と大きく下がり、その後、徐々に下がり続け増加に転じることはない。これを「L字カーブ」と呼び、いったん出産や育児で退職した後、正社員として再び就業することの困難さを示している（左下図）。

これが、賃金の格差に大きな影響を与えているのがデータで見て取れる。正規雇用同士で比べた場合でも、男性を100としたとき、女性は73.0で、この差は後に詳述する女性の管理職比率の低さや、男女の職業の偏

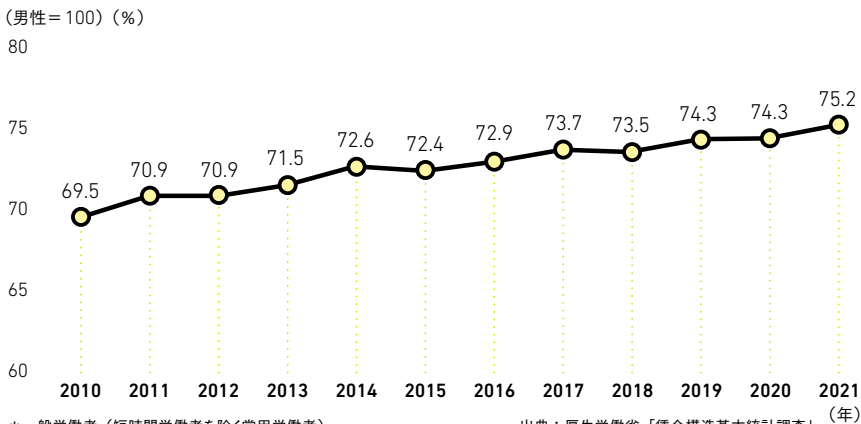
女性の年齢階級別正規雇用比率



一般に出産・育児を経験する30代以降、女性の正規雇用比率が増加することはない。正社員として戻りにくい現実を如実に伝えている。

出典：内閣府『男女共同参画白書 令和4年版』

男女の賃金格差の推移



*一般労働者（短時間労働者を除く常用労働者）

出典：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（年）

男性の一般労働者（短時間労働者を除く）の賃金を100としたとき、女性の一般労働者の賃金は75.2。徐々に差が縮まった今でも男性の4分3程度であることがわかる。

りによるものだと指摘される。格差が大きいのは男性・正規と非正規を比較したときだ。男性の非正規も38.0と十分に格差があるが、女性の場合は26.6まで下がる（右下図）。前述したように女性の非正規比率を低減していかない限り、男女の賃金格差は解消しない。

以下、賃金ギャップをなくすため

にすべきことを、チャイルドペナルティ（育児期間の賃金の低下）の解消、女性のリーダーシップ開発、非正規雇用の賃金アップという3つの視点で、専門家の意見と企業事例により検討する。

男性・正規雇用を

100としたときの賃金比較

	年収 (円)	比率
男性・正規	5,693,886	100
男性・非正規	2,164,726	38.0
女性・正規	4,157,057	73.0
女性・非正規	1,515,548	26.6

*一般労働者と短時間労働者の集計

*年収 = (一般労働者の年収*1 × 一般労働者数 + 短時間労働者の年収*2 × 短時間労働者数) ÷ (一般労働者数 + 短時間労働者数)

*1 一般労働者の年収 = (今年6月の)きまって支給する現金給与額 × 12 + (昨年の)年間賞与その他特別給与額

*2 短時間労働者の年収 = 1時間当たり所定内給与額 × 1日当たり実労働時間 × 実労働日数 × 12 + 年間賞与その他特別給与額

出典：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（2021年）

女性・非正規雇用の賃金は、男性・正規雇用の約4分の1。女性の非正規雇用をいかに減らすかと同時に、非正規雇用全体の賃金アップもしていく必要がある。

出産による所得減少を 解消する

ジェンダーギャップの要因の1つとして注目されているのが「チャイルドペナルティ」という概念だ。財務省財務総合政策研究所の古村典洋氏は、「チャイルドペナルティとは、子どもを持つことに伴う労働所得の減少割合のことです。ペナルティという言葉が使われていますが、必ずしも子どもを持つことが個人を不幸にすることを意味するものではありません。経済学や社会学の分野では古くから知られた概念ですが、2019年に発表された米国プリンストン大学のヘンリック・クレベン教授らの研究をきっかけに、あらためて議論が盛り上がっています」と、説明する。



古村典洋氏

財務省財務総合政策研究所
主任研究官

根強いチャイルドペナルティ

その研究というのが、デンマークの行政データを使ったものである。1980～2013年の期間に第一子を持った男女の出産5年前から10年後までの労働所得の変化を追っている。その結果、出産前までは男女に大きな違いはないが、第一子出産後、女性の所得が約30%落ち込んでいることが明らかになった。その後も女性の所得は回復せず、10年経っても男女で約20%もの差が続いている。

「ジェンダーギャップの要因として以前から学歴や職業選択の偏りなどが指摘され、解消に向けた取り組みが進められてきました。それでもなお根強く格差は存在しており、近年では格差要因の『残り』についての研究が進んでいます。

クレベン教授らの研究で、出産前後の所得差が明確に見えるようになり、チャイルドペナルティこそジェンダーギャップの『残り』ではないかという議論がなされています」

同じデンマークにおける研究で、ジェンダーギャップを「子ども関係」

(=チャイルドペナルティ由来のもの)と、「それ以外」とに分けて分析している。約30年の変化を見ると、「それ以外」では格差が確実に減っているのに対して、「子ども関係」はほとんど変化がない。現在、デンマークにおけるジェンダーギャップの要因のほとんどは「子ども関係」となっている。こうした結果からも、チャイルドペナルティがいかに大きく根強いものであるかがわかる。

日本では70%も所得減に

では日本の状況はどうか。古村氏らが、厚生労働省「21世紀成年者縦断調査」のデータから推定した結果がある(右ページ図)。

日本でもデンマークとほぼ同じようなパターンが表れた。「日本の特

徴的な点は、出産の数年前から徐々に所得が落ち込み始めていることです。まだ女性が結婚で退職するケースが残っているからではないかと推測されます」

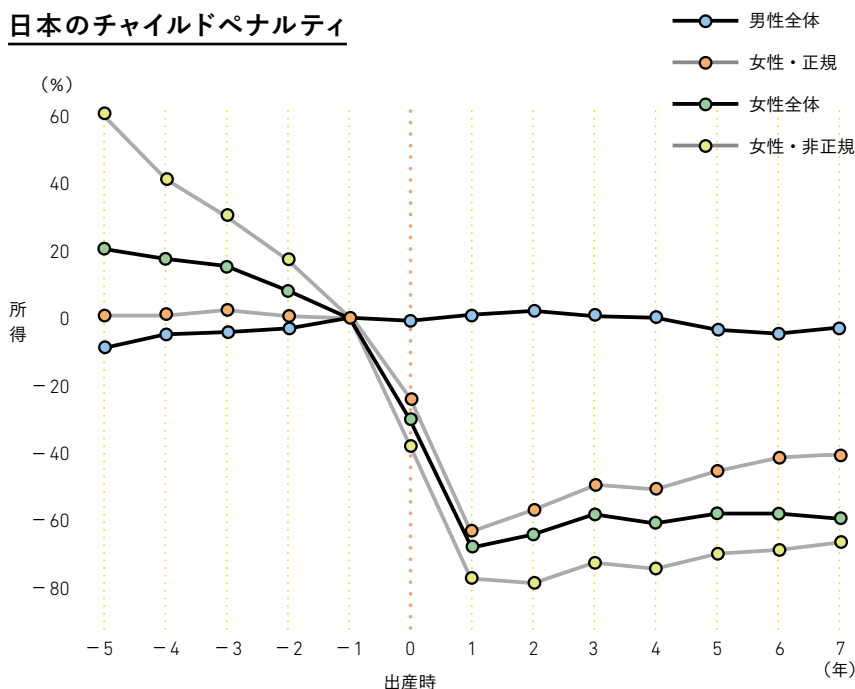
さらにデンマークでは30%程度の

落ち込みにすぎなかったのが、日本では出産後70%程度もの所得を失っている。退職して所得がゼロになる人も含めた平均値ではあるが、衝撃的な数字だ。雇用形態による違いも興味深い。「出産前の5年間で一度でも正規雇用で働いたことのある人は、結婚しても仕事を続ける人が多いため、結婚による所得の落ち込みは見られません。ただしチャイルドペナルティは発生しており、短期的には約60%程度、中長期的には約40%程度所得を消失しています」

それに対して非正規雇用の人は、結婚退職が多いためか、出産前から所得が落ち込む。かつチャイルドペナルティも正規雇用の人より大きく、短期的には約80%、長期的には60%強の減少となる。

「なお、デンマーク、米国などと比

日本のチャイルドペナルティ



出典：古村氏作成

べて日本はチャイルドペナルティが大きいですが簡易的な試算によると、ジェンダーギャップのうち、チャイルドペナルティの占める割合は低い。

日本では男女間の所得格差が大きく、チャイルドペナルティ以外の要因もまだまだ解消されずに残っていることにも留意が必要です」

幅広い対策を漏れなく着実に継続

格差解消に向けた今後の対策を考えるうえで、チャイルドペナルティの研究から得られる示唆は多い。

「チャイルドペナルティが根強く残るのは、大前提としてそれだけ子育てには時間がかかるからです。その時間コストを負うのがもっぱら女性であることが、ジェンダーギャップにつながっています。ではなぜチャイルドペナルティが女性に帰属するのか。『女性が子どもを産む性だから』という生物学的な理由ではない

ことを示す研究はあります。ただ、まだ明確な答えは得られていません。先行研究を踏まえると、社会通念や社会規範が関係していそうというしかありません」

だからこそ、対策も一筋縄ではない。たとえば仕事と育児の両立支援策として保育サービスの充実が進められてきたが、オーストリアでの研究結果では、チャイルドペナルティを改善する効果は限定的だったという。母親が育児をすべきという

強い社会規範のもとでは、保育サービスを拡充しても、祖父母のサポートなど非公式な育児サービスを代替するにすぎないからではないかと考えられる。

「子育ては女性の役割という社会通念を変えるのに特効薬はない」と古村氏が指摘するように、そのために打つべき対策は幅広い。保育所の拡充だけでなく、長時間労働の是正や柔軟な働き方の普及、男性の育児参加の推進、そして若い時期からのキャリア意識の醸成と成長支援など、必要とされる変革を漏れなく着実に継続していくことが重要になるだろう。

Case 1

ステップアップ 選択制度で パートの多様な キャリアを実現する

イトーヨーカ堂

おぎ
尾城晃子氏

執行役員人事室長



非正規雇用のパートタイマーを「パートナー社員」と位置付け、一人ひとりの成果を公正に評価し、処遇に反映する制度を持つイトーヨーカ堂。最初に制度を導入したのは2007年で、2014年には制度内容をさらに拡充した。現在では、非正規から正社員に転換したり、非正規のまま管理職になれるなど多様なキャ

リアの選択肢を用意し、それぞれの成果に報いて賃金を上げる仕組みの整備を進めている。

執行役員人事室長の尾城晃子氏は、「店舗においてパートナー社員の果たす役割は極めて大きい」と語る。「パートナー社員のほとんどは店舗の近隣住民ですから、その地域特有の嗜好や慣習、コミュニティの生活

情報に通じています。地域に密着した商品開発や売り場づくりをしていくうえで、そうした生活者としての知恵や知識は欠かすことができません。また、長く働いている人が多いので店舗の事情にも詳しく、配属されたばかりの若手社員はたいていパートナー社員に支えられながら育っていくのです」

Text = 瀬戸友子 Photo = 今村拓馬

流通業界全体の不振に伴い、ここ7、8年は同社でも正社員の数が増減傾向にある。年齢構成を見ても、現場の最前線で活躍する世代である30代が極めて少なくなっており、パートナー社員の重要性はますます高まっている。

個人の希望と能力に応じて段階的にステップアップ

2007年に導入した「ステップアップ選択制度」により、現在、パートナー社員は「レギュラー」「キャリア」「リーダー」の3つの区分に分類される。本人の希望と職務遂行能力に応じて、次のステップに挑戦することができる。ステップアップするほど担う役割や職責が大きくなり、それに合わせて時給も高くなる。最上位のリーダーになれば、パートナー社員のままで、売り場のマネジャーなどの管理職に就くことができる。「さらに本人が希望して必要な試験にクリアすれば、フルタイムの地域限定社員であるフィールド社員や正社員にも登用しています。もちろんレギュラーパートナーのままで頑張ることもできますし、よりキャリアアップしたいという人にはチャンスが与えられます」

評価も一人ひとり丁寧に行っている。基準となるのは、職務と階層に応じた「セルフチェック用紙」だ。業務における基本動作や期待役割が具体的に記されており、たとえば同じ「あいさつ」でも、新人はまずあいさつができることを目指し、階層が上がってくると、職場のメンバー

全員があいさつできるように指導するなど、個別に目標を設定。自己評価と上長との面談を経て最終評価が決定する。この最終評価は、賃金改定、賞与にも反映するほか、ステップアップ、役職登用、フィールド社員や正社員への転換など、すべての処遇に関わってくる。

「当社では、パートナー社員についても正社員と同様、毎年春の団体交渉に応じて賃金を改定しています。基本的には評価に基づいて賃金が決まり、ステップアップ給が加算されるほか、鮮魚部門で魚がさばけるなど社内の技術認定をクリアすると所定の技能給、チーフなどの役職に就くと職責給が加算されるなど、細かく設定されています」

個別の事情に応じて長く働ける環境整備にも早くから乗り出している。

正社員と同様に、パートナー社員にも育児休業を付与するほか、出産・育児・介護の両立支援制度「リ・チャレンジプラン」も利用することができる。パートナー社員の大半は女性ということもあり、多くの人が制度を利用している。2021年度はこの制度を新規利用し、57名のパートナー社員が育児休業、17名が介護休業を取得した。

管理職や正社員の登用に加えエンゲージメント向上も

こうした仕組みにより、正社員登用の事例も増えている。

「ちょうど就職氷河期世代に当たり、新卒で正社員の職が見つからず、当

社で長くパートナー社員として働いていた女性がいました。能力が高く、周囲からの信頼も厚かったので、本人とも話をして意思を確認したうえでステップアップに挑戦することになりました。その後、フィールド社員、正社員へと着実にキャリアを積み、現在はお店の役職者として活躍しています」

このほか、パートナー社員出身で店長を務める男性もいる。

「これまでに、より力を発揮していきたいと希望する人の多くが、順調に正社員への転換を果たしています。現状では一区切りついた感があり、今後どうやってその希望者を増やしていけるかが会社としての課題です」

これらの制度は、パートナー社員のモチベーションやエンゲージメントの向上にもつながっている。コロナ禍を経て、戦略的に会社が「食への注力」を打ち出すなかで、パートナー社員の食品売り場への異動も増えた。「これまでは店舗内で担当を交えることが少なく、当初は不安や不満の声もありましたが、衣料品から異動してきた女性が、経験を生かして食品売り場で季節に応じたディスプレイを施し、お客さまを楽しませるような例も出てきています」

個別の目標設定や丁寧な評価で一人ひとりの強みを引き出し、挑戦を支援する制度と風土を整備することで、パートナー社員がさらに能力を発揮し、より良いお店づくりにつながっている。

未経験の シングルマザーを IT人材へ育成

MOM FoR STAR
ママフォースター

経済的に不安定な立場にある女性に、専門スキルを身につけてもらうことで賃金アップにつなげる取り組みが、沖縄で始まっている。沖縄のシングルマザーへ向けたWebデザイン就業プロジェクト「MOM FoR STAR (ママフォースター)」だ。沖縄のレキサス、東京のフォーデジットというIT企業2社と、支援団体しんぐるまざあず・ふぉーらむ沖縄の3者が連携して2021年から取り組みを開始し、現在2期目を迎えている。

最低賃金の低さや失業率の高さなど、沖縄には雇用の課題が山積している。「とりわけシングルマザーにはその負担が重くのしかかる」と、しんぐるまざあず・ふぉーらむ沖縄の秋吉晴子氏は指摘する。「育児との両立で長時間働きにくいという、沖縄は観光・サービス業が主力産業で非正規雇用が多い。低収入で不安定な状態が長く続くと、労働者としての誇りや権利意識もそがれます。雇用の調整弁として突然解雇されても『おかしい』と言いつけないことも多いのです」(秋吉氏)

不安定な就労環境は家計の困窮を

招き、子どもの教育に費用を回す余裕もなくなる。結果的に、次の世代まで負の連鎖が続く。この悪循環を断ち切るためにも、母親が十分な収入を得られる環境の整備が重要になる。

ITを第2の主力産業に育て、沖縄経済の発展を目指すレキサス代表取締役社長の比屋根隆氏は、地元企業としてこの状況に強い問題意識を持っていた。一方、人材不足に悩んでいた東京を拠点とするフォーデジット代表取締役CEO・田口亮氏は、「リモートワークが普及した今、東京でのパートナー探しにこだわる必要はない」と考え、沖縄県が主催する視察ツアーに参加。比屋根氏と出会って沖縄の現状を知り、今回のプロジェクトがスタートした。

専門スキルを身につけて 報酬水準の高い仕事に従事

プロジェクトは、「学ぶ」「働く」「つながる」の3つの活動から成り立つ。

3者はそれぞれの役割を担いながら、週次で情報共有するなど連携を深め、シングルマザーのスキルアップを図っている。基本的な枠組みとしては、レキサスがシングルマザーを雇用し、フォーデジットはパートナー企業としてレキサスに業務を提供して育成を支援する。しんぐるまざあず・ふぉーらむ沖縄は、参加者の生活面や心理面の支援で並走する。

初年度の参加者は5名。全員プログラミングなどの経験はなく、なかにはパソコンにもあまり触っていないという人もいた。4月から始まり、最初の数カ月は研修期間で、Web制作の基礎から学ぶ。

沖縄は最低賃金が低いこともあり、これまでは県外の企業から単価の安い仕事を回されることが少なかった。このプロジェクトでは、参加者が専門スキルをしっかりと身につけて県外からの仕事に対応することで、全国レベルの報酬を受け取る



比屋根 隆氏

レキサス 代表取締役社長



秋吉晴子氏

しんぐるまざあず・ふぉーらむ沖縄 代表



研修は、過去に未経験者を採用してきたノウハウを踏まえて主にフォーデジットが担当。コロナ禍もあり状況を見ながらではあるが、フォーデジットの担当者が沖縄に出向き、対面で指導する。実務ではオンラインで東京のフォーデジットとつなぐ。フォローアップ体制も万全だ。



ことができる。比屋根氏は、「現在はアルバイトとして雇用し、段階的に時給を上げる形ですが、今後は正社員登用もあり得ます。将来的にはフリーランスとして独立する道も開かれます」と、展望を語る。

研修期間中も働き始めて以降も、しんぐるまざあず・ふおーらむ沖縄がシングルマザー同士のコミュニティを形成するほか、秋吉氏が全員と毎月面談し、生活全般の相談に乗っている。重要なのは、参加者一人ひとりの気持ちや事情に寄り添うことだ。



田口 亮氏

フォーデジット 代表取締役CEO

一人ひとりに寄り添い 丁寧にフォローしていく

「選抜されたメンバーは成長意欲の高い人ばかりですが、日常的にITとの接点がなく、身近なロールモデルもない状況で学びの意欲を保っていくのは簡単ではありません。苦勞して学んでも仕事につながらなければ、挑戦はむしろリスクとなる可能性があります」(秋吉氏)

しかし、特別な素養がなくても基本的なパソコン操作は誰もができるように、Webデザインの仕事も入口のハードルは必ずしも高くない。「実践では、テキストの修正や写真の差し替えのような簡単な作業から始め、段階的に難易度の高いタスクを任せると、着実にスキルアップを図れるように配慮しています」(田口氏)

特にシングルマザーの場合、それぞれの抱える事情が大きく異なる。たとえば「子どもが熱を出して研修に参加できない」など、両立に苦慮する場面もある。そこで、研修期間も人によって変えるなどして一律の成長を求めず、それぞれの進捗に合わせて並走するようにしているという。

「個別の対応が必要になるので、運営側でも連携を密にしています。毎週3者でミーティングを行い、全員の進捗を確認するほか、当団体に相談のあったプライベートな事情も、本人の許可を得られた範囲で丁寧に共有しています」(秋吉氏)

試行錯誤を繰り返しながらもプロジェクトは2年目を迎え、未経験から始めた1期生も、今やメンバーの一員としてプロジェクトに参加している。まだ限られた範囲の業務となるが、開発プラットフォーム上でソースコードの管理や修正をこなせるまでになった。前向きにキャリアを築く母親の姿を見て、その子どもがWebデザインに興味を持ち、オフィスに見学に来るなど、参加者とその家族にも変化が生まれてきた。

田口氏は、「我々にとってのメリットも大きい。人材を育成・確保できるだけでなく、明るく挑戦を楽しんでいるメンバーの姿を見て、一緒に仕事をしている当社の社員も大いに刺激を受けています」と手応えを口にする。この好循環をさらに加速していくことで、女性が正当に“稼げる”環境づくりにつながっていく。

目の前にある不平等に対峙し行動する 手立てを身につける支援を

賃金格差の要因として、管理職に占める女性割合が依然低いことや、働く女性の半数が非正規雇用であることが挙げられる。もう1点見逃してはならないのが特定の領域における男女比率の偏りだ。比較的賃金が高い会計士やエンジニアといった職種では男性の比率が高く、賃金の低い保育や介護、事務職などには女性が多い。この偏りと解消に必要な取り組みについて、キャリア形成とジェンダー問題に詳しい大阪教育大学教授の安達智子氏に聞く。

問題視されない 職業による水平的分離

私たちの仕事社会は、ジェンダー

の視点から見るとタテとヨコの2方向に分断されています。組織のなかで地位が高くなるほど女性比率が低くなるタテ方向の分断は垂直的分離、特定の領域で男女の占有率が偏るヨコ方向の分断は水平的分離とも呼ばれます。垂直的分離は可視化されやすく、「女性活躍推進」の名のもとでさまざまな取り組みが行われてきました。一方、水平的分離は興味や関心に基づく個人の選択の問題だとして問題視されにくく、解消に向けたアクションもあまり見られません。

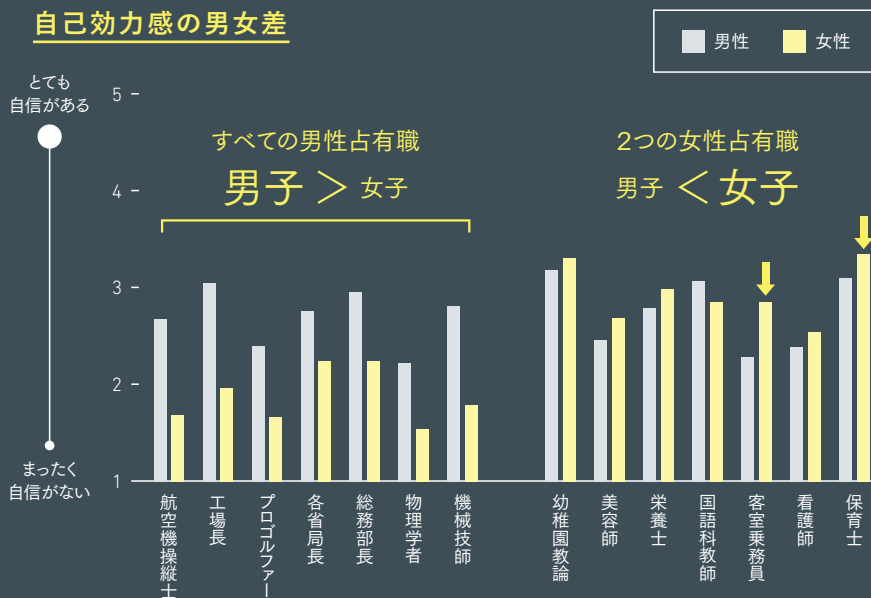
水平的分離は特に理系分野で顕著ですが、そこには「リーキーパイプライン（水漏れするパイプ）」と呼ばれる構造的な問題があります。「男

子は理系」というステレオタイプが浸透しているために、女性が参入しない、つまりパイプに水が入ってこない。せっかく参入しても働きにくい風土や制度が足かせとなって長続きせず、水が漏れてしまう現象です。

根っこにあるステレオタイプの問題は、自己効力感にも大きな影響を与えることがさまざまな研究で明らかになっています。最初に指摘したのはベッツとハケットという研究者です。米国の大学生男女の調査で、男性の占有率が高い職業領域では女子学生の自己効力感が低く、キャリアの選択肢を狭めていると分析しました。その論文が書かれたのは1981年。私は30年以上経った日本の状況を知りたいと考え、同様の研究を行い、2014年に発表しました。

調査では、男性占有率の高い「男性占有職」と、女性占有率の高い「女性占有職」*を7つずつ示し、男女の大学生がそれぞれの職業に男らしいイメージを持つか、女らしいイメージを持つかを尋ねました。さらに各職業について「どのくらいうまくできると思うか」という自己効力感も測定しました。その結果、イメージについては目立った性差は見られませんでした。自己効力感に関しては明確な男女差が浮き彫りに

自己効力感の男女差



* 男性占有職と女性占有職は、労働政策研究・研修機構(2002) VPI 職業興味検査手引(第3版)より

出典：安達氏作成

Text = 石臥薫子

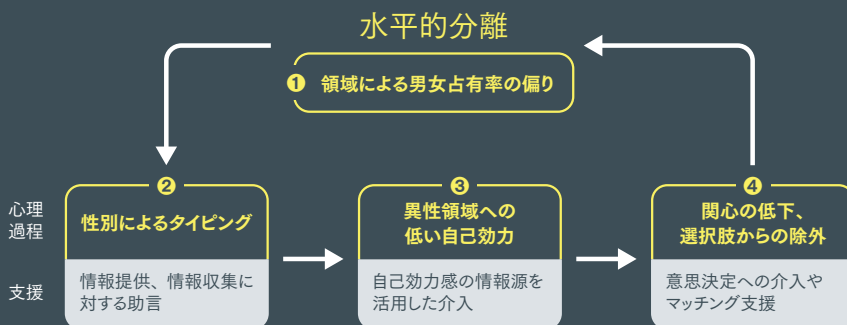
なりました（左ページ下図）。女子学生は女性占有職に対しては高い自己効力感があるのに、男性占有職に対しては自己効力感が著しく低く、反対に男子学生はどちらの職業にもおおむね自信があり、自己効力感が女子より著しく低かったのは、保育士と客室乗務員という2つの職業だけだったので。私は、30年前の米国で見られた現象が現代の日本でそのまま再現されていることに驚きを感じました。実は2021年度も同じ調査を行いました、傾向にほとんど変化は見られませんでした。

水平的分離の維持・再生産という悪循環を断つ

この結果から、①現実に多くの領域で男女占有率に偏りがある、②その現実をもとに職業について「男性向きだ」「女性向きだ」とのタイピング（擦り込み）がされる、③異性の領域であるとタイピングされた職業には、自己効力感が育ちにくくなる、④自己効力感が持てない領域では、関心や挑戦する意欲が低下し、将来の選択肢から除外される——という悪循環が見えてきます（上図）。こうして水平的分離は解消されないまま維持・再生産されてきたのです。

この悪循環を断つには各段階での支援が必要です。たとえば②については、「あなたが職業について感じている男らしさや女らしさは、多分にバイアスに影響されている」ということを伝えつつ、性別以外のこと、

性別タイピングによる水平的分離と支援



出典：安達氏作成

たとえば必要なスキルや仕事の中身に目を向け情報を集めるよう助言することが有効でしょう。③の自己効力感を育てるには、学生と一緒に成功体験の振り返りやロールモデル探しをする。特に異性の占有率が高い領域における成果は、しっかり認めて評価することが大切です。選択肢からの除外という④には、早くから職種・領域を絞り込みすぎないように助言するなど、タイピングにより早期に選択肢から外されている可能性も含めた適性に基づくマッチング支援が有効だと思います。

こうした支援は、キャリア教育だけではなく入社後も重要です。多くの会社で、営業職や開発職には男性が多いといった水平的分離が歴然としてあるからです。敵意的な差別だけでなく「難しそうな顧客を女性に担当させるのは気の毒だからやめておこう」という一見善意に見える配慮も「慈悲的性差別」という差別の一種であり、女性の活躍の機会を奪っていることに自覚的になるべきでしょう。また女性活躍支援＝福利

厚生充実だと思われがちですが、それだけではなく、本人に達成経験を持たせ、自己効力感を高めるような工夫がもっと必要です。

最後に、キャリア支援におけるスタンスの転換についても触れておきたいと思います。従来のキャリア支援では、垂直的・水平的分離などの不公正に対峙するのではなく、現状を受け入れそこに順応するためのサポートしか行ってきませんでした。今も教育現場では、将来ハラスメントや不平等に直面したとき、自分を守るためにはどんな労働法の知識が必要なのか、また、支援や情報を得るために必要なネットワークの構築についてどこに助けを求めればいいのか、ほとんど教えていません。

本気でジェンダー平等な社会を目指すためには、現実に順応するスキルだけではなく、目の前の不平等を改善すべく、対峙し自ら行動を起こす手立てを身につけさせる。そんな支援こそが、これからの教育現場や企業に求められていると思います。

Issue

女性のキャリアこそ “前倒し”に

ジェンダーギャップ指数に含まれる項目のうち、121位の経済分野のなかでも130位と特に順位が低く全体の足を引っ張っているのが、企業における女性リーダーの数の少なさだ。2021年、課長級に就く女性は12.4%、部長級は7.7%にすぎず、徐々に増えてはいるものの、そのカーブは緩慢だ（右ページ下図）。各国の比較でも就業者比率は変わらないにもかかわらず、管理職となると大きく見劣りする（右ページ上図）。女性リーダーが少ない理由、またその育成に必要なことは何か。長く経営者の育成に関わり、丸井グループやランサーズなどの社外取締役も務めるプロノバ代表取締役社長の岡島悦子氏に聞いた。



岡島悦子氏

プロノバ 代表取締役社長

管理職要件の再定義を

日本の女性リーダー育成は前進しつつあるものの動きが鈍く、「日本が時速80キロメートルだとすると、時速120キロの猛スピードで走るほかの先進国とは差が開いてしまった」と、岡島氏は解説する。大きな障壁となっているのが「昭和的でマッチョな管理職要件」だという。「経営者が、同質的な人を幹部候補と見なす傾向が強いため『24時間会社にコミットできる』という古い任用要件から脱却できていません。この結果、女性だけでなく若手男性も昇進

を目指そうとしなくなっています」

また多くの企業は、「女性管理職比率〇%」という外形的な目標を満たすことに汲々として、なぜ登用するのか（Why）、何を成し遂げるのか（What）が明確でないとも指摘する。「マイノリティである女性が、意思決定の場に入りイノベーションにつなげることこそ、本来の目的のではありません。非連続の成長は、多数派による成功体験の『地続き』からではなく、『飛び地』にいる少数派が、バイアスのない目で課題を見つけるこ

とが起点になるからです」

また、現代的なリーダーシップは、先頭に立って社員を統率するというより「エンパシー（共感）」で多様な社員を巻き込み、納得感を醸成する力が求められる。全員が当てはまるわけではないが、組織の少数派で共感力も高い人が比較的多い女性はこの点でも、リーダー像に合致しやすいという。

「両立支援制度やダイバーシティ推進室を作るだけでは不十分。経営のOSに当たる管理職の任用要件を定義し直し、女性をはじめ多様な人材を登用するのが、取り組みの『一丁目一番地』です」

Text = 有馬知子 Photo = 岡島氏提供

若手のうちに勝ち癖をつける

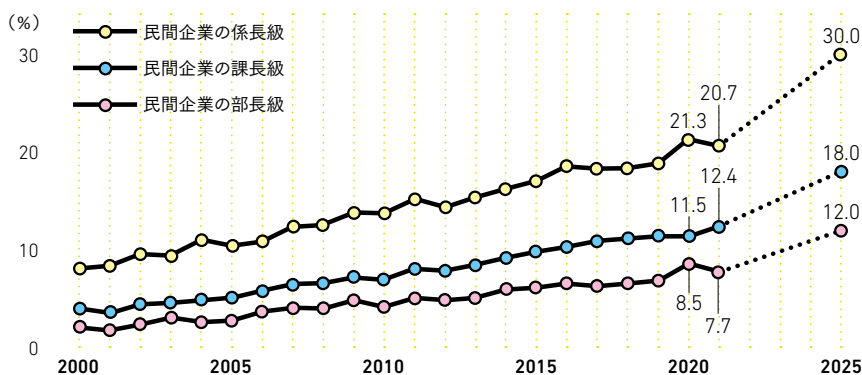
岡島氏はまた、女性社員のマインドセットの転換も必要だと訴える。多くの女性が、2つの年代で「迷える子羊」化し、キャリアアップの機会を逃す様子を見てきたからだ。

女性たちはまず28歳前後になると結婚、出産を見据え、転職を伴う異動や責任ある立場に就くことをためらう。その後出産・育児に突入し、子育てが一段落すればもう30代後半、同期に比べて昇進も遅れ、目指すべ

きキャリアを見失う。

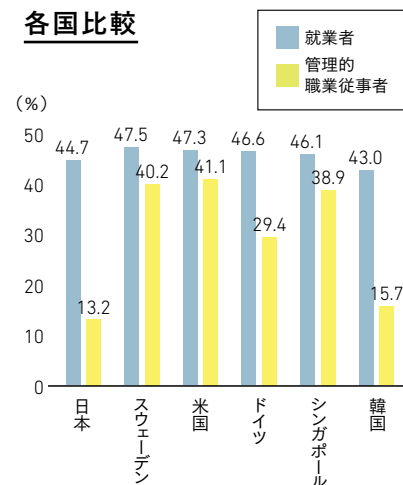
経営トップやマネジメントの多くは、こうした女性の意識を「本人の意欲の低下」と認識し、自己責任として放置してきた。しかし岡島氏は「女性は幼い頃から『女性は協調性が大事。がつがつ上を目指し、悪目立ちしてはいけない』という『呪い』をかけられます。経営者は意識的に、この呪いを解くことに力を注がなければなりません」と強調する。

女性管理職比率経年データ



出典：『男女共同参画白書』（内閣府）より抜粋、一部編集部改変（上図、右上図ともに）

各国比較



そのために、岡島氏は「前倒しのキャリア*」を提案する。女性社員には20代前半から早めの異動で複数の部署を経験させたり、小規模な仕事の責任者を務めさせたりして、意思決定の「打席数」を増やす。ライフイベントの前に成功体験を増やし「勝ち癖」をつける。複数の部署の経験によって組織を俯瞰的に見られるようになり、マネジメントの「高い目線」も育つ。さらに経営層との対話やキャリア研修などを通じて、女性も管理職を目指すべきだという「意識づけ」も大事だ。

トップの腹落ちが明暗分ける

ここまで述べてきたように、「女性管理職を増やすには、任用要件の再定義と働き方改革、女性の意識変革と、複数の歯車を同時に回すことが不可欠」と、岡島氏は語る。そのためには何より、経営者がジェンダー平等を「経営課題」だと、腹の底か

ら認識することが重要だという。

たとえば丸井グループはかつて、役員がプロパーの男性社員で占められた結果、新規事業が生まれなくなり、主要顧客である女性の目線にも立てなくなってしまった。このため危機感を抱いた経営者が、自ら多様

性重視の旗を振るようになり、10年以上かけて女性管理職の比率などを着実に引き上げてきた。後出のキリンググループも、ダイバーシティを中期経営計画に盛り込むことで女性の離職率が低下し、管理職に就くワーキングマザーが増えてきたという。

一方で、スタートアップを立ち上げるような若い起業家のなかにも、名門男子校育ちで「アンコンシャス

*「前倒しのキャリア」はProNovaの登録商標です。

バイアスの固まりなのに、自分に差別意識はないと心から信じている『ダイバーシッシュ（見せかけのダイバーシティ）』な人がいます。

マイノリティが持つ視点は、組織がいかに社会の変化と乖離し、硬直化しているかといった気づきももたらし「変革の必要性に気づくフック

になる」と、岡島氏は話す。この結果、当事者だけでなく男性の働き方の改善や、企業の生産性向上にもつながる。

女性や外国人、中途採用者らがともに働く多様性の高い職場は、プロパーの男性が暗黙の前提で通じ合える職場と違って、互いに共通言語を

持たない「居心地の悪さ」がある。しかし、「ダイバーシティの必要性が腹落ちしている経営者は、職場のあらゆる前提を言語化するというコストをかけてでも、多様化を進めることが経営的な強みになると理解し、動き出しているのです」と、岡島氏は語った。

Case

数の追求から 個のサポートへ 進化する 多様性施策

キリンホールディングス

キリングroupは女性活躍推進を「両立支援」だけと捉えず、女性社員のキャリア形成支援を通じて経営への参画を促している。さらに今後は、施策のステージを「数を増やす」ことから、一人ひとりの障壁を取り除くことへと進化させるという。キリンホールディングス常務執行役員坪井純子氏に、取り組みの経緯と今後の方向性について聞いた。

両立支援からキャリア形成へ 経営戦略の1つに位置付け

キリングroupは2006年、当時社長の加藤壹康氏が旗を振り「キリン版ポジティブアクション*」を制定した。加藤社長は制定に伴い女性社

員を集め「制度や男性も変わらなければいけないが、女性も高い志を持ってほしい」と激励。坪井氏もこの場にいたが、「当時は私たち女性も、何が始まるのかあまり理解できていませんでした」と振り返る。

同グループは当時、大卒女性の約半数が入社数年で離職するという課題に直面していた。労働人口が減少するなか、このまま女性を経営に巻き込めないでいると、いずれ会社が成り立たなくなる。そんなトップの危機感が、ポジティブアクションの原動力だった。また加藤氏をはじめとする海外赴任経験者が抱いていた「欧米企業には女性役員が多いのに、なぜ日本企業にはいないのか」という違和感も追い風になったという。

2007年には、女性自身が必要な施策を提言する「キリンウィメンズネットワーク」という組織が発足し、「男性が作った制度に乗るのではなく、自ら解決策を提案し活躍できる組織に変えようという意識を、女性たちが少しずつ持つようになりました」（坪井氏）。

子育てと仕事の両立支援の取り組みにとどまり、女性社員を「マミートラック」に追いやっている日本企業も少なくないが、同グループは支援制度が一通り整うと、女性のキャリア形成に着手した。2014年、女性活躍推進長期計画を策定し、2021年までに女性リーダー比率を、当時の3倍に当たる12%へ引き上げる目標を打ち出したのだ。「中期的な組織・人財戦略を考えたとき、経営参画を通じて女性を本当の意味で『戦力化』すべきだ」という結論に達し、キャリア形成支援を経営戦略の柱の1つと位置付けました」

悩み抱える一歩手前で支援 個人の障壁も深掘り

具体的な取り組みに当たっては、「経営層」「入社3年目の女性」「管理職昇進を控えた女性」という3つの層に対して、マインドセットを変えるためのアプローチを始めた。

経営層には研修を通じて、ダイバーシティの必要性を理解してもらう。入社3年目の女性社員とその上

*キリンホールディングスの表記に則り、「人材」を「人財」と表記しています。

Text = 有馬知子 Photo = 今村拓馬

司には「キャリアワークショップ」の受講を義務付け、双方にライフイベントとキャリアの両立は可能だという「意識づけ」をする。さらに入社7年目から35歳までの総合職女性を対象に、半年間のリーダー研修「キリン・ウィメンズ・カレッジ」を実施。公募で25人ほどを選び、経営的な視座を学んでもらう。

これらの施策には、研修を企画したプロノバ代表取締役社長の岡島悦子氏（30ページ）が提唱する「前倒しのキャリア」という考えが貫かれている。入社3年目は、多くの女性が結婚・出産を意識し始める少し前に当たる。入社7年目は、管理職への昇進を意識し始める頃だ。いずれも問題に直面する一歩手前のタイミングで、キャリアと向き合う場を提供し、「自分も上を目指せる」という自信をつけてもらう。こうした場で女性同士がつながり、お互いの相談相手やロールモデルになることも、不安解消に大きな役割を果たしているという。

同グループの女性リーダー比率は2021年、目標には達しなかったものの10.9%に上昇。2022年には、2030年までに女性管理職比率を30%に引き上げるという新たな目標も掲げた。また坪井氏は「数を増やすだけでなく、一人ひとりに寄り添うステージへ進化させたい」とも語る。

女性支援策は多くの場合、出産・育児を念頭に設計されるが、社内には未婚女性や子どもを持たない女性もいる。キャリアに対する考え方も人それぞれで、上を目指す人も専門性を高めたい人もいる。本社の広報や総務系の部署と、夜遅くまで取引先を走り回る支店の営業、工場の醸造部門では、抱える悩みも異なる。

「さまざまな困りごとを、大括りの制度で解決するのは限界があります。きめ細かいコミュニケーションを通じて『個』の障壁を深掘りし、制度を柔軟に運用することで、誰もが平等にチャンスを持てる組織を作りたいのです」

組織変革の突破口に 多様な人財で価値創造

今の20～30代は共働きが一般的で、同グループにも、両立支援制度を熟知し主体的に育児を担う男性がいる。「総合職で入社した以上、転職は当たり前」といった前世代的な言説は、男女を問わず通用しなくなった。坪井氏は「育休を取る男性社員も増えるなか、キャリアの早回しを男性に広げる必要も出てくるかもしれません」とも予想する。その結果、若手の登用が加速し、組織の出世構造や年功序列の慣習を変える『突破口』になる可能性もある。また若手社員の多くが持つ「早い段階で自分の市場価値を作りたい」というニーズにも合致する。

若い男性のなかには、男性役員の経歴を見て「あんなモーレツな働き方はしたくない」と、出世を望まない人もいる。一方女性役員は、出産育児や転職を経験した人も多く、男性に比べて経歴が圧倒的に多彩だ。「女性が上に行くほど多様なリーダー像が生まれ、若い世代も『このタイプなら、自分もなれそうだ』と、ロールモデルを見つけやすくなるでしょう」

とはいえ坪井氏は、「ダイバーシティを最終ゴールにはしたくない」と強調する。「多様な属性の人がお互いをリスペクトし、時にはぶつかりながら新しいものを生み出すインクルーシブなカルチャーの形成こそが重要。多様な人財の力を価値創造につなげるのが、経営者の仕事です」

坪井純子氏

常務執行役員
人事総務戦略担当

*社会的・構造的な差別によって不利益を被っている人に対して、特別な機会を提供することなどによって、機会均等の実現を目指す暫定的な措置。

Issue

男性の“生きづらさ”を解消する

働き方改革が進んだとはいえ、共働き家庭の大半は今もまだ、主に夫が家計の柱を担い、妻が家事・育児の主導権を握っているのが現状ではないだろうか。性的役割分業は、女性だけでなく男性の「生きづらさ」をも生み出していると、男性学を研究する大妻女子大学人間関係学部准教授の田中俊之氏は指摘する。田中氏に、男性の抱える生きづらさの「正体」と、ジェンダー平等の実現が、彼らに何をもたらすかを聞いた。



田中俊之氏

大妻女子大学
人間関係学部 人間関係学科 准教授

特権と表裏の生きづらさ

田中氏は「男性はフルタイム正社員として、定年まで働き続けるのが当たり前、という画一的な社会認識が、彼らの生きづらさの根本的な原因です」と語り始めた。

妊娠・出産でキャリアの中断を迫られがちな女性にとって、正社員として働き続けられることは男性の「特権」に見える。しかし裏を返せば、多くの男性に妻子を扶養する義務を負わせ、仕事以外の人生の選択肢を狭めてきた。さらに近年、共働き家庭が増加し、正社員男性のなかには勤務時間・場所・職種を無限定とする働き方と、家事・育児という二重

の負担を引き受ける層も現れた。

「特権」を持たない男性も増えている。2020年の25～34歳男性の非正規比率は14.4%。7人に1人は非正規だ。50歳未満男性の未婚率は28.3%に上り、特に非正規で働く人の未婚率が高い。「非正規がゆえに結婚も難しくなった男性は、自分が社会の『当たり前』からこぼれ落ちたという別の苦しみを抱えています」

2021年の男性の自殺者数は、女性の約2倍に上る。「苦しくても弱音を吐くのは男らしくない、という固定観念に掬めとられて誰にも相談できず、追い詰められてしまうのです」

男性には「ライフ」の支援を

「ジェンダー平等を語る時、男女の利害は対立していると思われがちですが、実現すれば男性も『生きづ

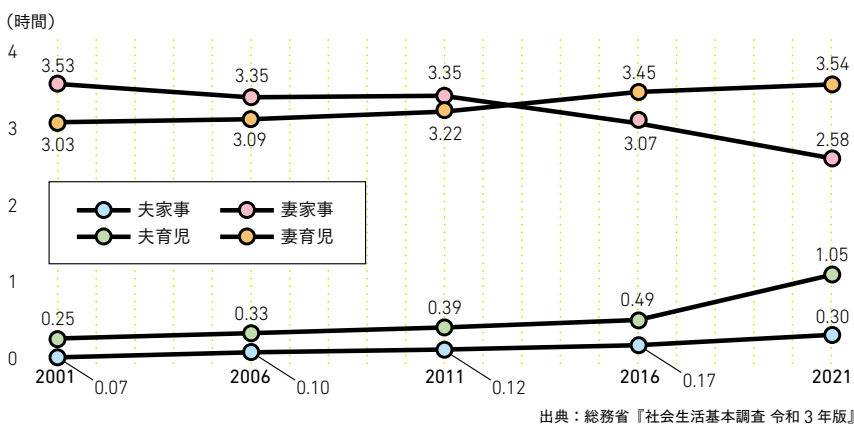
らさ』から解放されるはず。実際は、男女がともに同じゴールを目指すテーマです」と、田中氏は強調する。

男女の賃金格差が解消されれば、夫の収入への依存度が低くなり、男性も育児休業の取得や離転職、独立・起業といった選択をしやすくなる。長時間労働の是正は、共働き家庭の夫婦双方の負担を軽減する。

にもかかわらず、なぜそれが進まないのか。「ジェンダー不平等を前提に回っている社会構造を、根本から変えるのはハレーションが大きいすぎて、小手先の^{びほうさく}弥縫策を繰り返すかなくなっているのです。男女の賃金格差を無理に解消しようとすると、父親片働き家庭の家計に深刻なダメージを与えかねません」

男性側が、なかなかこの問題を「自分ごと」にできないことも原因の1つだ。「男性の多くは、自分の持つ特権も裏返し生きづらさも当たり前すぎて自覚できていない。ジェンダーが自分の生き方に影響を及ぼしていることに気づけず、ワークライフバランスをとるのも、女性のために『してあげている』と思いがちです」

夫婦の家事・育児時間



2021年の「社会生活基本調査」によると、6歳未満の子どもがいる夫の1日当たり育児時間の平均は1.05時間、家事時間の平均は0.30時間で、妻の3.54時間、2.58時間を大幅に下回った(上図)。「男は仕事、女は家事」の働き方を変えるには、女性のキャリア支援だけでなく、男性の生命・生涯・生活という「ライフ」の支援が必要だという。

まず、労働時間を削減して過労死などをなくし、生命と健康が守られる労働環境を整備する。さらに男性

たちに地域社会や家庭など、仕事以外の活動への参加を促し、異なる立場の人と接することで、自らのライフプランを見直してもらおう。

非正規の独身男性や子どものない家庭の夫ら、「父親」以外のライフも見落とせない。「特に未婚者は、既婚者以上に仕事以外の領域を持ちづらいうえ、社会から冷たい目で見られがちです。彼らが肩身の狭い思いをせずにコミュニティに参加できるという、新しい男性の生き方を作り出すことも大事です」

見えない敵に謙虚さで向き合う

ジェンダー平等が進まないもう1つの理由として、田中氏は「企業の変化が個人の意識の変化に追いついていない」ことを挙げる。目的が明確でない会議やサービス残業が常態化している職場では、男性が仕事以外のライフを充実させるのは難しい。「こうした企業文化は長い時間をか

けて形成され、明文化もされていない『見えない敵』なだけに、改善しにくい厄介な存在です。経営者のなかにも自社の風土と社員のマインドが乖離しているという危機感に乏しい人がいます」

特に近年、若手社員は勤務先への帰属意識が希薄で、生きづらさを感

じたらすぐに転職してしまう傾向が強い。フリーランスに転じるといった選択肢も身近だ。「『人気企業』というかつてのイメージにあぐらをかいて、風土改革に取り組まない企業は、大手でも採用が難しくなり、若手の離職も避けられないでしょう」

田中氏は「ジェンダー平等のベースは、年齢や属性を問わずさまざまな人の話を聞き、自分の振る舞いを改める謙虚さであり、優れた経営者

ほどこの性質を備えている」と、指摘する。最近ではダイバーシティに加え、スタート時点で劣勢に立たされている人の存在を認識して、全員の

目線を同じ高さにそろえるという「エクイティ」の考え方が注目されている。「しかし、その瞬間の『状態』を整えても、人々が常に動き続けるな

かでは、すぐにお互いのバランスが変わってしまいます。必要なのは、コミュニケーションを通じてバランスを調整し続けられる環境づくりです」

Case

男性の育休1カ月 取得率100% 自社のみならず 社会を変える

積水ハウス

積水ハウスは男性の「ライフ」支援の取り組みとして2018年、3歳未満の子を持つ全社員に、1カ月以上の育児休業を取得してもらうと宣言した。2022年9月末時点で、対象者1452人全員が31日以上の子育休を取得。マジョリティである男性社員の育休取得は、職場にもポジティブな変化をもたらしたという。同社執行役員でダイバーシティ推進部長の山田実和氏に、取り組みを通じて実現させたい企業の姿などを尋ねた。

男性育休を 経営戦略として位置付け

同社が育休取得を推進するようになったきっかけは2018年5月、代表取締役の仲井嘉浩氏がスウェーデンを訪問したことだ。「街でベビーカー

を押す人の多くが男性で、彼らのカッコよく幸せそうな姿が、仲井の印象に強く残りました」と、山田氏は語る。同年9月には、3歳までの子を持つ全男性社員を対象に、最初の1カ月を有休扱いとして、最大4回まで分けて取れる「特別育児休業制度」を設けた。

同社は「人間愛」を企業理念に掲げ、創立60周年の2020年には“わが家”を世界一幸せな場所にする”というグローバルビジョンも打ち出している。「わが家で幸せに暮らしたい、というお客さまの願いを実現するには、それをサポートする社員と家族がまず、幸せになるべきです。企業としてビジョンを実現するための経営戦略の1つとして、育休取得

を位置付けています」

社員の約7割が男性で、妻が専業主婦の家庭も比較的多いという。2017年度の育児休業取得率は95%に上ったが、平均取得日数はわずか2日にすぎなかった。宣言を聞いた社員からは、「育児は妻に任せておけるのに、なぜ育休を取らなければならぬのか」といった声が上がリ、「人手不足なのに休まれたら困る」とこぼす管理職もいた。さらに妻の側から「夫が家にいても、余計な家事が増えるだけ」という不満も漏れた。

このため2018年10月、育休取得対象者とその上司ら計1900人を対象にフォーラムを開き、社長自ら、経営戦略として育休取得を進めるこ

山田実和氏

執行役員 ダイバーシティ推進部長



Text = 有馬知子 Photo = MIKIKO

とを説明した。その後もこうしたイベントを繰り返し開催し、育休がイノベーションの創出や、突然の休業など不測の事態への対応力の強化、働き方改革の推進につながるという、前向きな意識づけを続けている。

イントラネットには育休取得者の経験談を掲載し、仕事の引き継ぎ内容を詳しく記載する「育休取得計画書」も用意した。さらに「単に休むのではなく家事育児に参加し、家庭の満足度を高めないと意味がない」（山田氏）と、育休中とその後の家事・育児分担を家庭内で話し合ってもらう「家族ミーティングシート」も設け、社外にも共有している。

助け合いの風土を醸成 育休以外の休暇も取りやすく

社員と家族の幸せのためにスタートした「男性育休」だが、「4年間継続した結果、多くの効果が得られました」と、山田氏は語る。

取得者本人が子育ての苦勞と喜びに気づくのはもちろん、育休を取った管理職が「1カ月仕事を離れるだけでこんなに不安なのだから、1年近く休む女性社員はさらに不安だろう」と、部下の心情をも推し量れるようになった。チームメンバーへの引き継ぎが業務の棚卸しにつながり、仕事の見直しも進んだ。

職場にとって大きかったのは、育休取得者の抜けた穴を残りのメンバーがフォローし合い、助け合いの風土が醸成されたことだ。育休以外の休暇も取りやすくなり、休みから



社内向け、社外向けの男性育休フォーラムを継続的に開催している。男性社員への浸透はもとより、顧客にもその意義が伝わりつつある。「休むと顧客に迷惑をかけるのでは、と不安を抱く営業社員もいました。しかし、お客さまの多くは逆に『家族を大切にする人に、家を任せたい』と考えていたようです」（山田氏）

戻ったメンバーが「頑張ってる同僚に恩返ししよう」と、仕事のモチベーションを高めるようにもなった。さらに育児を卒業した中高年層が、育休を取る後輩たちを見るうちに、自分も孫の面倒を見るといった変化も起きた。コロナ禍では、4年間で培われた不測の事態への対応力が生かされ、テレワーク移行や一斉休業への対応がスムーズに進んだ。

独身者など、育児に直接関わらないメンバーへの配慮も怠らなかった。現在のポジションに就く前に人権啓発を担当していた山田氏は、「男性に子育てする権利があるように、育休を取らない人にもそれぞれの権利があります」と強調する。「企業として面談などを通じて非当事者の声を聞き、彼らにも配慮した対応をする必要があるのです」

真の目的は社員全員の キャリア自律

男性社員が育休を取ることで、職場に「この人は育児中だ」という理解が進み、職場復帰後も保育園の送迎や発熱時の看病などを行いやすく

なった。このため取得者の妻へのアンケートでは「夫が家事・育児に協力的なので、私も仕事を始めたい」「もう1人産むことも考えている」といった声が上がった。

取り組みは社会的な注目を集め、同社の育休に関する動画は、1カ月で59万回も再生された。学生に「働きやすい会社」というイメージが広がり、採用にもいい影響が出ている。他社からも頻繁に「積水ハウスさんの取り組みを社内で紹介したい」と、声がかかるようになった。

「ジェンダー平等を推進するとき、1つの企業にできることには限界があります。多くの企業が同じように施策を始めることで、社会も動き始めるのではないのでしょうか」

同社は2021年、産後8週間は1日単位で育休を取れる「出生時育児休業」制度も導入。休み方の選択肢はさらに広がった。「社員が取りたいときに取りたい期間、育休を取得できる制度を整えることで、最終的には取得者だけでなく社員一人ひとりに、自律的かつ幸福なキャリアを形成してもらいたいと考えています」

Issue

企業の競争力を回復させ得る ジェンダード・イノベーション

男女で体の作りが違ったり、女性だけに月経があったりするなど、性差に着目して科学的な分析を行い、新しい製品の研究開発やサービスの向上に生かそうとするジェンダード・イノベーションという概念が近年、広がっている。この概念に詳しい日立コンサルティングのマネジャーの佐藤仁奈氏、コンサルタントの坂井七海氏に、この考え方の広がりや企業にとって何を意味するのか話を聞いた。



佐藤仁奈氏

日立コンサルティング
スマート社会基盤コンサルティング
第2本部 社会共創デザイン推進室
マネジャー



坂井七海氏

日立コンサルティング
スマート社会基盤コンサルティング
第2本部 コンサルタント

違いを考慮した技術革新

ジェンダード・イノベーションとは、「研究開発やビジネスの場において、男女の身体の違いや社会的背景を考慮してイノベーション（技術革新）を創出する概念」だ。佐藤氏は「これまで性差が考慮されずに製品が開発された結果、命を落とす原因になってしまったケースもありました」と話す。たとえば、過去にはシートベルトは男性の体型を前提に開発されてい

た。このため、体型に合わないシートベルトを着用した妊婦が事故に遭い、胎児が死亡するケースがあり、シートベルトの設計が見直されたという。

「ジェンダード・イノベーション」という概念は2005年、米スタンフォード大学のロンダ・シービンガー教授によって提唱された。2009年から同大学でこの概念についてのプロジェクトが始まり、EU（欧州連

合）やアジアに広まってきた。

「日本での取り組みはまだ始まったばかりです」（佐藤氏）という。

佐藤氏によると、近年「ネイチャー」などの著名な査読付きジャーナルが性差を考慮することを求めたり、EUが性差分析に関わる説明を公共研究調達の必須要件にしたりするなど強制力のあるルールが作られ始めており、日本でも対応の必要性が高まっているという。

性差着目の適用範囲は多様

坂井氏は「性差に着目したイノベーションは、医療やIT、農業、まちづくりなど具体的な事例が出始めています」と話す。坂井氏によると、以下のような具体例があるという。

医療・ヘルスケア

- 1997～2000年、10種類の薬が米国の市場から撤退したが、そのうち8種類で男性よりも女性に大きな健康リスクがあった
- 骨粗しょう症は女性になりやすいと考えられているが、男性の発症は10年遅いだけで、発症リスクはある
- 男女で痛みを生む経路が異なり、痛みの感じ方に性差がある

農業

- 農業従事者の約4割が女性。従来の農機具には「操縦ペダルに足が届きづらく操作しにくい」などの課題

IT・製品開発

- 女性の服のポケットは小さかったり、なかったりしてスマホが入らず、歩数計機能などが働いているか不明な場合も
- フランス語には男性名詞・女性名詞があり、オンライン翻訳で「surgeon（外科医）」をフランス語に翻訳すると男性名詞となっていたが、現在は技術改善され始めている。

まちづくり

- ソウル市が、男女の身体差を考慮しバスや地下鉄のつり革の位置を下げたり、夜間の安全を確保するため街灯の明るさを定めたリした基準項目を設定
- 内閣府が、地方公共団体が災害対応に当たって取り組むべき事項をまとめたガイドライン公表。避難所に授乳室や男女別更衣室があるかなどを記載したチェックシートを作成

事例には、「ジェンダード・イノベーション」として行われてきたものばかりではなく、アクセシビリ

ティやユニバーサルデザインという言葉で語られてきたなかで、あらためて見直すと、性差に着目することで生まれたイノベーションだったというものも含まれる。

佐藤氏は、ジェンダード・イノベーションが広がっている背景には、SDGsのゴール達成やジェンダー平等に関する世間の高い関心が挙げられるという。「各国がジェンダー平等を意識するなかで、性差を考慮した研究や製品開発は、企業が国際競争力を維持していくうえにおいても非常に重要であるといえます」（佐藤氏）

また、対策をとることが、先に挙げたシートベルトの事例のように製品開発におけるリスクマネジメントにつながることも見逃せない。

見過ごされてきた市場の再発見を

性差に着目する「ジェンダード・イノベーション」は今後、研究やビジネスの分野でどのように活用されるのだろうか。佐藤氏は「これまで性差について検討されていなかった分野で、実は見過ごされてきたニーズや領域があるはず。データに基づいて分析することで、今まで見過ごされてきたことを発見でき、技術革新や新たな市場の創出につながると思います」と断言する。

ただ、実際にこうした概念に基づ

いて研究や製品開発が進められるかどうかは、経営トップの理解が必須となる。佐藤氏は「企業の現場の人間が、性差観点を踏まえて、既存の研究開発のやり方や、製品設計等を改善したいと思っても、経営トップの理解が進まないと、そうした意見は採用されません」と指摘する。「トップとボトムの双方がコミュニケーションをとり、現場の気づきを吸い上げていく仕組みが必要になります」と話す。

性差に着目したアプローチを通じ、人々の仕事環境、健康などを改善することができれば、それが男女を問わず働きやすさを妨げるものを排除していくことになり、結果的にジェンダー平等につながる可能性もある。「あらためて性差を考慮し、ニーズやこれまで培った知識を再検討することによって、たくさんの新しい知見やより良いサービスが生まれていき、ひいては男女、LGBTQ+の人を問わず、一人ひとりのクオリティ・オブ・ライフの向上や科学技術の発展にもつながると信じています」（佐藤氏）

今こそシスターフッド、スポンサーシップの精神を

封建的な価値観の色濃く残る明治時代、欧米の先進的な女子教育を日本に普及させるために懸命に取り組んだ女性たちがいた。彼女たちの活動は、津田塾大学、日本女子大学、そして恵泉女学園を生み、日本の女子高等教育の礎となった。その過程で彼女たちが直面した現実とそれを突破した力は、現代を生きる我々のヒントとなる。彼女たちの物語、『らんたん』著者の柚木麻子氏に聞いた。

ジェンダー不平等問題の原因は歴史教育にある

『らんたん』を書いたのは、私自身が中学・高校と学んだ恵泉女学園の創立者、河井道の生き方を物語としてまとめたいと思ったからです。

明治時代、米国の女子大学、ブリ



『らんたん』(小学館)

明治31年。太平洋を渡り米国に単身留学した女性がいた。その名前は河井道。帰国後、生徒の1人、渡辺ゆりとシスターフッドの契りを結び、新しい学校を設立しようと奔走する。津田梅子や平塚らいてう、村岡花子、新渡戸稲造、有島武郎……。2人を取り巻く同時代の人々との交流を通じて、明治・大正・昭和の女子学校教育の黎明期を描く。

ンマー大学に留学した道は、その教育を日本で誰もが受けられるようにしたいと考えました。彼女の生涯は、近代日本における女性解放運動の歴史と重なります。日本初の女子留学生として渡米した津田梅子が女子英学塾(現津田塾大学)を創設し、作家であり女性解放運動家である平塚らいてう、女性初の労働省婦人少年局長となった山川菊栄らを輩出しました。裕福な家の出身ではない道が留学できたのも、梅子の創設した奨学金があつてのことです。女性が教育を受けることを当たり前にした彼女たちの活動の恩恵を現代の我々も受けているにもかかわらず、その人となりはあまり知られていません。

今の学校教育では近現代史に割く時間があまりに少なく、自分たちの生きる社会がどのようにしてできたか、なぜ女性が戦後になるまで選挙権を持たなかったのかを知らないまま卒業する。ジェンダー不平等は、もともとをたどれば教育の問題だと思うのです。

一方、坂本龍馬や伊藤博文は誰もが知っています。それは大河ドラマなどエンターテインメントの影響が大きい。なぜ津田梅子の生涯を大河ドラマにしないのかと関係者に聞いたところ、「チャンバラの場面がないと喜ばれないから」と言われたことがあります。

最近、労働省婦人少年局長として

男女雇用機会均等法成立に尽力された赤松良子さんにお会いしました。赤松さんは現在93歳。津田塾を卒業され、『らんたん』の登場人物にはほとんど会ったけれども、作品の通りだつたとおっしゃっていました。彼女たちは遠い昔の存在ではなく、赤松さんの生きてきた時間のなかにあり、それが均等法までつながっている。歴史は地続きだと感じました。

封建的な時代にもかかわらず、彼女たちがジェンダーの概念に目覚めたのは、米国で受けたリベラルアーツ教育の影響です。点数主義ではなく幅広い学問を教養として身につける。作中で「学ぶとは恐れが減ること」と新渡戸稲造が言いますが、女性が自由に生きることの本質を見抜いていたのだと思います。

当事者の努力だけに頼らない変化の仕組みを

取材を進めて驚いたのは、当時の女性の横のつながりです。さまざまな場面でシスターフッドの精神が見られます。逆にいえば、多くの男性が持つ組織内、同郷や同窓の関わりで引き上げてもらえるような縦のつながりに恵まれなかったのでしょうか。これは現代も同じだと思います。

例外もあります。津田梅子たちが岩倉使節団に参加し米国留学した背景には伊藤博文の意向がありました

し、菊池寛は「赤毛のアン」の翻訳者で知られる村岡花子や児童文学者、石井桃子ら女性作家に道を拓きました。大同生命保険創始者の1人で日本女子大学校（現日本女子大学）創設にも関わった広岡浅子も道たちを支援しています。とはいえ、伊藤博文が男女平等主義者だったわけではなく、欧化政策をとらなければ国として生き残れないという強烈な危機感があったのだと思います。

なぜガンダム人気が復活？ 生き残る業界の条件

私も働く女性や母親に向けたメッセージを求められることがあります。当事者の努力や横のつながりだけでは限界があります。彼女たちはもう十分に頑張っている。それよりも第三者が声を上げ、手を差し伸べることが大事だと考えています。

それを実感したのは、映画業界の

性暴力撲滅に向けて声明を発表したときのことです。最初は映画制作に従事する当事者たちが声明を発表しようとして、私も参加しようとしたら、なぜかその発表は立ち消えになってしまった。そこで協力を求められ、三浦しをんさんや山内マリコさんなど映画に原作を提供する女性作家18人の連名で声明を出したところ、テレビでも大きく報道されました。ある意味では「部外者」だからこそ思い切って声を上げられたのだと思います。当事者が声を上げるのは大変なことです。性暴力はその最たるもので、業界内から旧弊を変えようとするれば、しがらみも大きい。第三者が声を上げることで大きな力になります。そして、より大きな力を持つのは、現状では男性の声です。

マジョリティの立場にいる者は、自分が特権を持っていることを自覚する必要があります。自覚することで、力



柚木麻子氏

作家

を他人のために使える。後進を引き上げ、マイノリティを庇護することができるのです。世代も同様で、日本では高齢者の声が大きくなりがちですが、若い人が育たなければ、その業界は途絶えます。

ガンダムの新シリーズ「水星の魔女」が話題ですが、制作のきっかけとなったのは、制作会社に社会科見学に来た中高生たちの声だったそうです。ガンダムを見たことがないと言われ、彼らに見られるものを作らなければ先細りだと気づいた。そして、ガンダムに乗るのは女の子とし、同性婚も登場させ、主題歌はYOASOBIと大きく路線を変えました。これまでの常識にとらわれていては生まれなかったでしょう。ヒットする作品や商品は、女性や若者が制作に参加し、きちんと意見が反映されています。支持される企業や商品になるには、若い世代や女性の参加が欠かせない、そう感じています。



写真提供／恵泉女学園

恵泉女学園は河井道氏により、1929年に創立。当初は河井氏の自宅を校舎としたが、1930年に移転した。女子教育の道を拓いた学校の1つである。

Photo = 古本麻由未（柚木氏）

ジェンダー平等の達成は誰もが働きやすい組織への近道である

浜田敬子 (本誌編集長)

女性活躍推進法が施行され数年経った頃、企業の人事の方からこんな言葉を聞くようになりました。「浜田さん、いつまで『女性活躍』って言っているんですか?」「もう今はシニアやLGBTQ+の対策のほうが大事なのでは?」。なかには、女性社員向けの研修を打ち切っている企業もありました。そうした企業に女性管理職の比率を尋ねると、押し並べて10%以下。「女性活躍」をトレンドのように語る風潮に強い違和感と危機感を持っていました。

雇用均等基本調査によると、2021年度の管理職に占める女性の割合は部長相当職で7.8%、課長相当職で10.7%、係長相当職で18.8%。依然として政府目標の30%にはほど遠いだけでなく、前年度比で増えるどころか部長と課長では減っており(部長で0.6ポイント、課長で0.1ポイント減)、今号で紹介したような先進企業以外では足踏み状態なのです。女性活躍推進法では、企業は女性活躍の状況を把握し、課題を分析し、結果を踏まえて行動計画を策定し、外部に公表することが義務付けられています。ですがこの数字は、これまでの考え方や対策の延長線では30%達成は難しいことを示しています。

にもかかわらず、多くの企業が女性活躍に「飽きている」のは、企業にとっても従業員にとってもなぜ重要なのか、

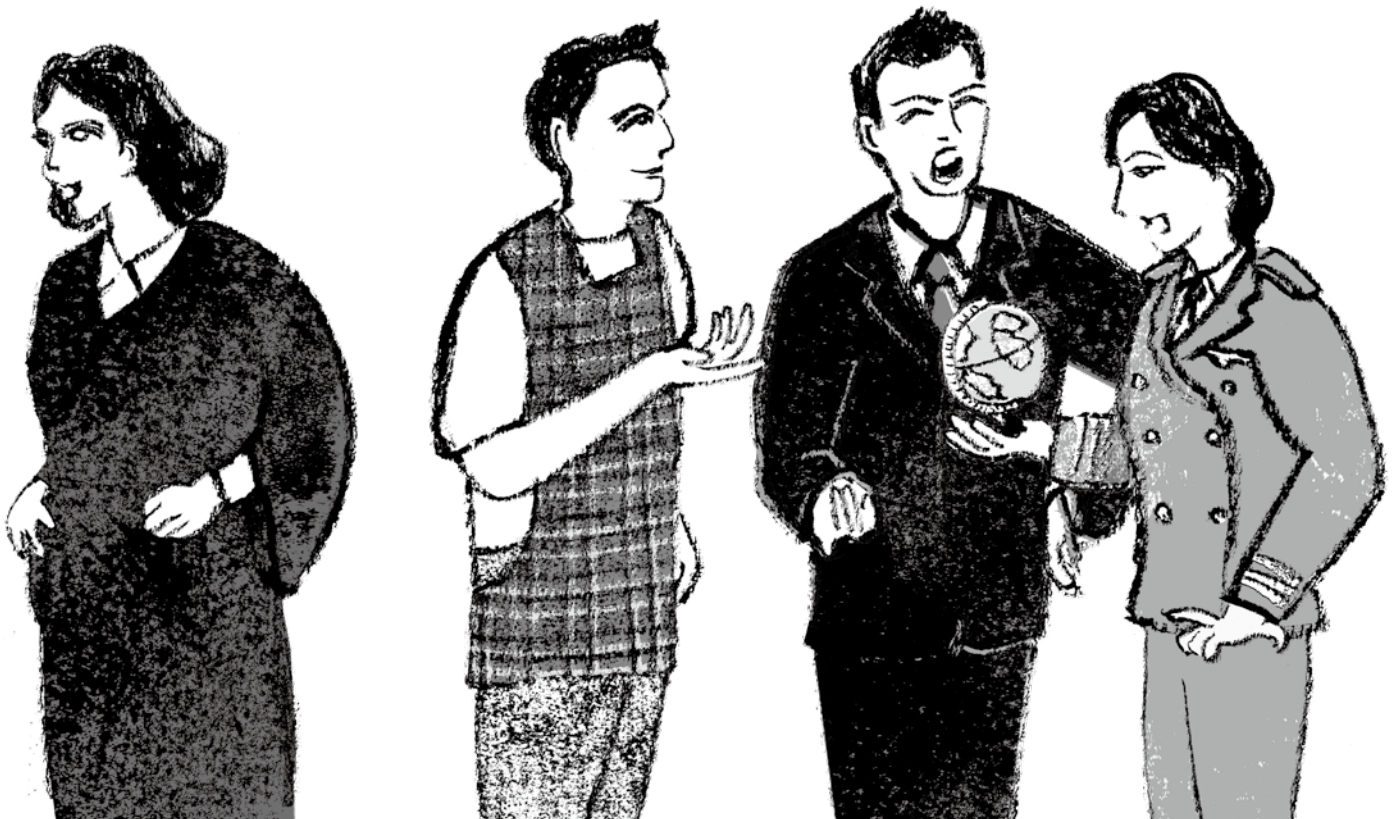


本質的な理解が進んでいない、つまり「腹落ちしていない」からだと感じています。だから本気で進めようとしません。その結果、多少やったつもりになっている日本が、「時速80キロだとすると、120キロの猛スピードで走るほかの先進国とは差が開いてしまった」(プロノバ社長の岡島悦子氏)のです。

今号で目指したのは、なぜ進めなければならないのか、もう一度原点に立ち戻って考えるということでした。そのキーワードが「ジェンダー平等」でした。

構造的な差別をなくす徹底的な努力を

ジェンダー専門家である大崎麻子氏は、日本で「女性活躍」という言葉に置き換えられてしまったことで、最も重要な「性差別の撤廃」という本質が抜け落ちてしまったと指摘します。女性活躍の本質はジェンダー平等であり、人権の問題と捉えれば、企業においては構造的な差別がなくなるまで徹底的に努力をするはずなのです。逆に言えば「人権」



「差別」という意識がないからこそ、意思決定層に女性が少ない状況を解消しようとする、「逆差別」「上げ底」という反発が起きるのだと思うのです。

印象的だったのは、武田薬品工業の取り組みでした。取材中、ヘイデン・マヤヤス氏から聞いたのはdefault employeeという言葉。企業の制度や仕組みが、長い間異性のパートナーがいて子どもがいる男性がdefaultとして考えられてきたが、実際にシングルマザーもいるし、性的マイノリティもいる。結婚の形もさまざまになっているなかで、defaultの前提を見直さなければならないという文脈で出てきました。そして指摘されたのが、私たちがdefaultといって思い浮かべるなかにも、無意識の思い込み（アンコンシャスバイアス）が潜んでいるということでした。

武田ではバイアスを取り除くために、多様な人の立場や視点を体験するアプリを開発しています。そこには性別だけでなく多様な属性や立場の人が働くグローバル企業がバイアスに気づいて、乗り越えようとする努力を垣間見るこ

とができました。

女性の経済的自立の支援は企業の社会的責任

もう1点、今回の特集でぜひ入れたかったのが、非正規雇用の問題でした。女性就業者が増えているものの、その半数が非正規雇用という現実こそがジェンダー平等に反し、男女の賃金格差を放置することにもつながっています。女性の経済的自立は女性の貧困問題を解決するだけでなく、その子どもたちの経済状況の改善にもつながります。企業が社会的責任を果たすという意味では、この賃金格差、非正規問題にどう向き合うかが問われているとも感じています。

収益や競争力を追い求めなければならない企業にとって、「人権」は日常的に意識する概念ではなかったかもしれませんが、ジェンダー平等を達成している組織は、結果的に誰もが働きやすい心理的安全性の高い組織ともいえます。組織や企業カルチャーを変えていくことにもなるのだと確信しています。

スポーツと ビジネスを 語ろう

当たり前のことを当たり前にする。
それが、スポーツビジネスでも基本だ

エスパルス 代表取締役社長

山室晋也氏

Yamamuro Shinya 立教大学経済学部卒業後、第一勧業銀行（現みずほ銀行）に入行。支店長在任17期中、15期で総合成績優秀賞を受賞した。2011年からみずほ銀行執行役員、2013年からみずほマーケティングエキスパート代表取締役社長を務めた後、2014年、千葉ロッテマリーンズ取締役社長に就任。赤字続きだった経営を立て直し、社長最終年の2019年には11億円の黒字を稼ぎ出した。2020年、清水エスパルスの運営会社であるエスパルスに転じて代表取締役社長に就任。さまざまな分野で改革に取り組んでいる。

Text = 白谷輝英 Photo = 平山 諭

ビジネス界からスポーツ界に転身し、活躍している人々を取り上げる本連載。

今回登場する山室晋也氏は、赤字続きだった千葉ロッテマリーンズを創設以来初の黒字化に導き、

近年は低迷気味の古豪・清水エスパルスに転じてさまざまな改革を主導している。

元銀行員の目に、プロスポーツの世界はどのように映っているのか。

また、球団やクラブが抱えていた課題に、山室氏はどのように切り込んだのか聞いた。

聞き手＝佐藤邦彦（本誌前編集長）

——山室さんは銀行員として実績を残した後、千葉ロッテマリーンズ（以下「マリーンズ」）に転じました。動機は何でしたか。

私は銀行で4店の支店長として働いた後、執行役員を務めました。その後は関連会社の社長に就いたのですが、そこでは仕事に物足りなさを感じるようになりました。決められた枠のなかで決まった仕事をする日々を過ごすうちに、「このままでいいのか」という疑問が徐々に強まっていったのです。そんなとき、ご縁があってマリーンズから声をかけていただきました。

——当時のマリーンズはどのような状況だったのでしょうか。

マリーンズは1969年のチーム創設から毎年、親会社の赤字補填を受けて莫大な営業赤字を解消していました。ロッテの広報的役割を担うことで、財政面で支援を受けることが常態化していたのです。球団のなかには「最後は親会社が何とかしてくれるだろう」という意識が蔓延し、赤字に対する問題意識が足りないように見えました。

——そんな状況で、社長就任をためらう気持ちはなかったのですか。

多少はありました。しかし、プロ野球球団の経営者という刺激的な仕事に就けるチャンスは、めったにないという思いが上回ったのです。

銀行員時代、私は企業の再生や成長支援に数多く携わりました。そこで、つぶれかけた会社を引き継いで立て直したり、ゼロから創業して上場まで果たしたりした経営者をたくさん見てきたのです。銀行の関連会社という立場でできることには限りがあります。私も過去に出会った経営者たちのように、自らの実力で挑戦したいという気持ちが湧き上がりました。また、私のようなグループ外、かつ異業界から転身した者が社長を務めることで、思い切った改革ができるのではとも考え、マリーンズからの依頼を引き受けたのです。

スポーツビジネスは人の喜怒哀楽に携わる仕事

——山室さんにはマリーンズで、どんなミッションが与えられましたか。

親会社からは、1カ月の赤字額をせめて1億円に収めてほしいと要望がありました。しかし私は、できるだけ短期間で単年度黒字を達成し、3～5年くらいで別の方に経営をお

任せたいと考えていました。

——なぜ、社長職を3～5年で退こうと考えたのでしょうか。

1人の経営者が長くトップに就いていると、慢心が生まれますし、組織にも緩みが出てよくありません。また、私自身はプロ野球の専門家ではないのですから、黒字化に成功して選手補強に予算を使える状況まで導けたら、次の段階は強化のプロに任せるほうがいいと思ったのです。

——マリーンズは山室さんの下で、念願の黒字化に成功しましたね。

はい。就任3年目の2016年に売り上げが大きく伸び、2018年には7億円の単年黒字を出しました。翌2019年も11億円の黒字。私の役目は十分果たせたと思い、マリーンズの社長を退任したのです。

——その際、山室さんにはほかの分野でターンアラウンドマネジャー（企業再生請負人）として働く道もあったのではないかと思います。清水エスパルスの運営会社であるエスパルスの代表取締役社長に就任したのはなぜなのでしょう。

エスパルス以外からもお声がけはいただき、検討もさせていただいたのですが、1度スポーツの仕事を経



社員のやる気を伸ばし 組織にスピード感を生む

——マリーンズやエスパルスの立て直しに際し、どのような手を打ったのでしょうか。

特別なことはしていません。チケットやグッズの販売、スポンサー営業などの各分野で、当たり前のことを当たり前にとただけでした。

たとえば、私が社長に就任したばかりのエスパルスでは、ROI（投資利益率）がまったく意識されていませんでした。当時のプロ野球スタジアムでは、ラグジュアリーシートなどの新席種を作ることが流行していて、エスパルスでもそのような提案が出たことがあります。考え方は悪くないのですが、年に70試合以上のホームゲームを戦うプロ野球に比べ、Jリーグのホームゲーム数は20試合前後と少ない。数億円かけて新席種を設けても、本当に採算がとれるのかという数字の裏付けがないままで提案が行われていたのです。

——収益に対する分析に、甘さがあつたというわけですね。

そうなんです。一般ビジネスでは普通に行われているROIの試算や分析が、エスパルスではおろそかにされていると感じました。そこで特に最初の頃は、利益に対する意識を徹底させることに注力したのです。

——そうしたクラブの体質はだいぶ変わりましたか。

社長の私がいつもうるさく言うので（笑）、社員の意識はかなり変わったと思います。でも誤解しないでい

ただきたいのは、パワーポイント数枚にも及ぶような綿密な資料を作らせるわけではない、ということです。エスパルスは職員数数十人の中小企業で、スピード感が命。お客さまのためになるアイデアが見つかったら、すぐ決断してすぐ実行することが大切ですし、そこがよいところでもあります。

また、社員のやる気を上手に生かすことも心がけています。好きなサッカーに携われる楽しさにブレーキをかけると、企画力やスピード感が鈍くなります。現場のメンバーが仕事を楽しいと感じ、突っ走るパワーこそがスポーツビジネスのいちばんの推進力なので、そこは「角を矯めて牛を殺す」にならないように気をつけていますね。

——組織としてやるべきことをきちんとやりつつ、社員一人ひとりの発想やスピード感も大事にする。そのバランスを、うまくとっているんですね。

ROIなどの考え方を導入して改革を進めると、こうした手法に慣れていない社員のやる気をそぐ危険性もありますよね。ほかに配慮していることはありますか。

普段から心がけているのは、社員の生の声を聞くことと、彼らが面白がれる仕事をいかにして増やすかということです。

たとえば2022年7月、エスパルスのクラブ創設30周年記念マッチを国立競技場で開催したのですが、これは社員発案の企画でした。地方クラブが国立競技場を借り切るのは無謀だとも言われたのですが、当日はク

験したことで、その魅力にとりつかれたところがありましたね。スポーツビジネスは人の喜怒哀楽に直接携われるし、その地域に大きな影響を与えることもできる。やっぱり面白い仕事だよなと思い、エスパルスの仕事を引き受けました。

——エスパルスが抱えていた課題はマリーンズと違っていましたか。

かなり違いました。エスパルスの課題は財政ではなく、成績面にあったのです。Jリーグ発足時から加盟している古豪クラブで、サッカー王国・静岡がホーム。サッカーに疎かった当時の私は、「エスパルスは優勝争いの常連に違いない」と思い込んでいたのですが、近年の成績は低迷気味でした。私の役割は財務強化だけでなく、クラブ全体の底上げをすることだと悟ったのです。

——エスパルスはマリーンズより、予算や観客動員数などさまざまな面で規模が小さいようですが、それで苦労したことはありますか。

何か施策を打ちたいとき、予算や人的資源の制約に苦労しないわけではありません。でも、規模が小さいことで地方自治体やサポーターとのつながりを密にしやすいですし、何より小回りがきくのが大きな利点です。中小企業には中小企業なりの強みがあると、私は思うのです。

ラブ史上最高の5万6000人もの観客を集めることができました。

——そのとき山室さんは、「国立でやりたい」という社員のアイデアを否定せず、後押ししたのですね。

はい。サッカーに携わる人間にとって、国立競技場での試合は夢のなかの夢。私がぜひやってみようじゃないかと言ったとき、社員は驚くと同時に目を輝かせていました。

優勝を決めるわけでもない試合にあれほどの大観衆が押し寄せたのは、リーグや地域に大きな衝撃を与えたと思います。そしてそれ以上に、社員にとってインパクトがあったのではないのでしょうか。「我々は全国でも通用する！」という自信が芽生えたことで、クラブは一段階上に行けたと思います。

稼ぐ意識・力を高め 全国的クラブへの脱皮目指す

——エスパルスを今後、どのような方向に導きたいですか。

清水という地元を大切にしつつ、浦和レッズや鹿島アントラーズなどと並ぶような、全国で通用するクラブを目指しています。国立競技場での試合はその一環ですし、2021年にIAIスタジアム日本平の指定管理者（地方自治体などから指定され、公的施設の管理を担当する団体のこと）になったのも、全国的クラブへの脱皮を目指したものです。

——指定管理者になることで、どんな効果があったのでしょうか。

それまでは静岡市からスタジアムを借りている立場だったのですが、



試合がある日はスタジアムの入り口前に立ち、観客を迎えるのが山室氏のルール。常に現場に立ち、さまざまな関係者から聞いた意見を経営に生かしている。

2022年7月に行われた清水エスパルス対横浜F・マリノス戦の様子。大規模な広報活動を展開したり多彩なイベントなどを仕掛けたりして、普段はスタジアムを訪れない層をも集めることに成功した。



©S-PULSE

指定管理者に選ばれたことで、設備の改修や装飾などの自由度が増しました。その結果、スタジアム外面に大きなエンブレムを掲げるなど、エスパルスのサポーターがよりホームスタジアムとして楽しめる場づくりができるようになりました。また、コスト削減の施策も打ちやすくなったのです。当初は、地元から強い反発がありましたし、クラブ内からも懐疑的な意見が出たのですが、断行してよかったと思っています。

——親会社に依存し、財政面で問題を抱えているクラブが日本にはたくさ

んあります。こうした状況を脱するには、どうしたらいいですか。

自力で稼ぐ力を身につけるのがいちばんです。欧米のプロ野球球団やプロサッカークラブを見ると、親会社になどまったく頼らず利益を出そうとする意識が高いですよね。私もエスパルスを、収益性の高いクラブに育てたいと思っています。そして、財政面で自立したクラブが増えると、競争がさらに激しくなり、ファンの増加につながって、日本でサッカーというスポーツがさらに盛り上がるのではないのでしょうか。

After Interview

金融業界から転身した山室氏の大きな強みは、財政再建のスキルと経験だといえるだろう。ただ、山室氏は当たり前のことを当たり前に行っているだけと言い切る。プロ野球で流行っていたラグジュアリーシートを提案された際のエピソードはまさにそれだ。流行っているからやるのではなく、試合数や観客動員数などの情報をもとにROIを試算して検討する。銀行員にとって当たり前の進め方をエスパルスに浸透させることが、改革の第一歩だった。しかし、

山室氏の改革の本質はその先にある。常にROIを意識して仕事を進めながらも、ここぞという場面では、社員のスポーツにかける思いに耳を傾ける。国立競技場での試合を推し進めた決断は、大観衆を集めた功績もあるが、何より、社員の士気に対するインパクトが大きかった。

今回のインタビューを通じて見えてきた山室氏の魅力は、銀行時代に培ったビジネススタイルとスポーツに対する熱き思いの融合ということだ。

極限の リーダーシップ



海洋科学掘削 プロジェクトリーダー

稲垣史生氏 Inagaki Fumio

海洋研究開発機構 研究プラットフォーム運用開発部門 マントル掘削プロモーション室室長・上席研究員。東北大学大学院 理学研究科地学専攻教授。九州大学農学部、大学院にてバイオテクノロジーを研究。博士課程修了後、海洋研究開発機構に入所。有人潜水調査船「しんかい6500」による深海底熱水噴出孔などの調査に従事。その後、地球深部探査船「ちきゅう」での下北八戸沖石炭層生命圏掘削プロジェクト、および室戸沖限界生命圏掘削調査：T-リミットなど大規模プロジェクトにて首席研究者を務める。地球生命科学分野の第一人者。

地球の地殻の下から深さ2900キロあたりまでの固体部分であるマントル。地殻変動や生命の誕生と進化など地球というシステム全体を理解するため、マントルへの掘削到達は世界の地球科学研究者の夢であり、半世紀以上さまざまな挑戦が続けられている。国立研究開発法人海洋研究開発機構、略称JAMSTECは、海洋科学掘削を通じた地球科学の分野で世界でもリーダー的存在だ。稲垣

史生氏は、20年以上にわたって海底下深部への挑戦を続け生命圏の探索に携わってきた、マントル到達に最も近い存在の1人である。

稲垣氏の専門は地球微生物学。国際的な海洋科学掘削プロジェクトの推進と同時に、海底下深部にある太古の地層中の微生物の生態系を探り、地球環境と生命圏との相互作用を研究。「地球というのは、表層と地下が結びついたワンシステムで、両方合わせた形で生命を理解することが重要なのです」と語る。

マントルへの距離は、地上よりも海底からのほうが短いため、深海底から掘削する方法が現在とられている。JAMSTECが保有する「ちきゅう」は、世界中の科学者の夢をのせた地球深部探査船だ。探査プロジェクトは規模が大きく、研究者約30名、航海スタッフと掘削スタッフ約150名を含め、最大約200名が乗船。1回の航海は約2カ月におよぶ。稲垣氏は首席研究者（プロジェクトリーダー）としてこの大所帯をまとめ、いくつもの研究成果を上げてきた。

トラブル時の対応を 準備しておく

2012年、稲垣氏が率いる「ちきゅう」によるプロジェクト「下北八戸沖石炭層生命圏掘削」は、海洋科学掘削における掘削深度の記録と海底地下深くにある石炭層のサンプル採取を目指して実施された。ところが掘削調査中にトラブルが発生した。

海底地下の掘削には、ライザー掘削という方法がとられ、船上と海底

の間をつないだパイプのなかに特殊な泥水を通し、ドリルビット（刃先）から噴出させて掘り進めていく。先端まで送られた泥水は還流して船上に戻る仕組みで、削った岩石の破片などを回収できる。しかしその泥が船上に戻ってこない「逸泥^{いつでい}」という現象が発生したのだ。船から送り込む泥水がどんどん地層に吸われていくため、なかなか掘進できない。要所で地層を円柱状にくり抜いたサンプルを採取する作業も不可能になる。プロジェクトの成否に関わる大問題だった。稲垣氏と掘削チーム、航海スタッフたちによる会議がただちに開かれた。

「コンティンジェンシー（代替）プランの準備はしていました。しかしプランBやCでは掘削の世界記録を達成できない。短時間で達成できる違う目標を目指すプランもあった。だが、本来の目標を達成できる可能性はまだ残されていると思いました」

2カ月のオペレーション期間のうち既に3週間が過ぎていた。逸泥の壁を補修するとなると、さらに時間が費やされる。世界各地から乗船した研究者たちは地層サンプルを待っていたが、まだ1個も採取できていなかった。巨大なプロジェクトの成果がゼロになるかもしれない。

稲垣氏が出したのは、「この深度

「ちきゅう」のヘリデッキに集まった科学者たち。稲垣氏が首席としてプロジェクトを率いた国際深海科学掘削計画（IODP）第370次研究航海 室戸沖限界生命圏掘削調査：T-リミットは、世界から33人の科学者が参加した。掘削するのは水深4776メートルの海底から1200メートル下にある生命の限界温度に近い120℃の地層。この高温・高圧の極限的な環境に、生命の起源や進化に迫る「海底下生命圏」が存在することが明らかになった。

ではサンプル採取はできなくてもいい。逸泥の壁をふさいだら、ケーシング*をしてドリルダウンしましょう。この半世紀で達成した掘削距離2111メートルを突破する能力を発揮してほしい」という結論だった。

「頭がフル回転しました。巨大なプロジェクトを失敗させるわけにはいかない。目先のサンプル採取を優先する方法もありました。ですが、『ちきゅう』を信じて世界記録更新を目指しました。最終的な意思決定にかかった時間は10分程度でした」

船上の研究者チームには丁寧に状況を説明し、この深度ではサンプル採取を行わずに、海底下2000メートル付近の石炭層を目指すことを全員に理解してもらった。

「基本的な方針を明確に乗船研究者に話した結果、『掘削がうまくいくのを信じて楽しみにしている。そして、私たちが世界記録を更新することを願っている』と言ってくれました」

その後無事に逸泥は解消され、掘削は順調に記録を伸ばし、2466メートルを達成。当時の海洋科学掘削に



おける掘削記録を355メートル更新し、世界記録を達成した。最終的にサンプル採取もでき、世界最深部の海底下微生物生態系の発見など大きな科学的成果も残すことができた。

幸運は準備した人に宿る

未知の海底下フロンティアに挑戦する大規模なプロジェクトには、このような物理的なトラブルだけでなく、研究がうまくいかないなど、さまざまな問題が発生する。稲垣氏は、常に問題を事前に防ぐべくベストの態勢を準備し、それでも現場で起こったことはその場で解決してきた。そうして得たさまざまな研究成果について、稲垣氏は「自分はラッキーだった」という一言で表現する。これを聞いたある研究者が、稲垣氏にこう言った。

「幸運は準備した人に宿る」。フランスの細菌学者パスツールの言葉だ。

稲垣氏のビジョンと目的を叶えるための緻密な準備がプロジェクトを実現に導き、新たな発見という「ラッキー」につながっている。



地球深部探査船「ちきゅう」内にある掘削作業現場。細い管で海底を掘削し、地層を採取する。地層サンプルは「生もの」。微生物の微弱な生命シグナルをキャッチするため、ただちに科学者の解析の手にかけられる。

世界中の科学者を
巻き込んだプロジェクト。
成否のすべては準備で決まる

*ケーシング／掘削孔を保護するための鋼管を差し込むこと。孔壁の崩れを防ぐことができる。

人事の アカデミア

こんな研究があったのか！
にフォーカスする



Navigator

梅崎修氏

法政大学キャリアデザイン学部教授

Umezaki Osamu 大阪大学大学院博士後期課程修了（経済学博士）。専門は労働経済学、人的資源管理論、労働史。これまで人材マネジメントや職業キャリア形成に関する数々の調査・研究を行う。

第17講

数理マルクス経済学

社会の本質から資本主義を捉え直す
今こそマルクスを学ぶ意義がある

カール・マルクスは最も有名な経済学者の1人だろう。『資本論』を読んだことがなくても、マルクスが資本主義経済を批判的に論じたことは知られているし、「搾取」や「階級」という言葉も日常的に使われている。しかし、学問としての「マルクス経済学」は、もはや古典とみなされている感がある。そこで、現代の主流派経済学で使われる数学的手法を取り入れた「数理マルクス経済学」を専門とする松尾匡氏に、マルクス経済学の真髓と、現代的意義について聞いた。

労働価値説から見えてくる ヒトとヒトとの依存関係

梅崎：最近マルクスが再注目されており、一般向けの本もたくさん見かけます。ただ、個人的な印象では、マルクス経済学ではなく、思想家、哲学者としてのマルクスへの関心で読まれている気がします。

松尾：私もそう思います。かつて大学の経済学部では、「マルクス経済学」と「近代経済学」が2大看板でした。しかし、ソ連崩壊などの影響で、マルクスの理論は間違いではな

いかといわれるようになる。私から見ると、そもそもソ連のマルクス解釈はおかしなことだらけでしたが、マルクス経済学自体が急速に衰退して、大学でもほとんど教えられなくなりました。今や経済学といえば近代経済学、つまり現在の主流派経済学を指すようになっていきます。

梅崎：一般的なイメージでは、マルクス経済学と近代経済学の最もわかりやすい違いは、数学を使うかどうかだと思います。昔は「数学が苦手だからマルクス経済学を選ぶ」という学生もいました。でも、松尾先生の専門である「数理マルクス経済学」は数式モデルを使いますね。

松尾：確かに19世紀の経済学を牽引した英国のリカードや、その理論を継承したマルクスなどの古典派経済学では、あまり数理的な分析は行われず、せいぜい簡単な数値計算程度でした。それに対し「経済学は科学であるべき」だとして数学を使った客観分析を行う潮流が生まれ、それが現在へと続いています。

ただし、数式こそ出てこないものの、もともとリカードやマルクスの理論は、数学的思考に基づいたロジカルなものでした。これを数式で表したのが数理マルクス経済学です。



Guest

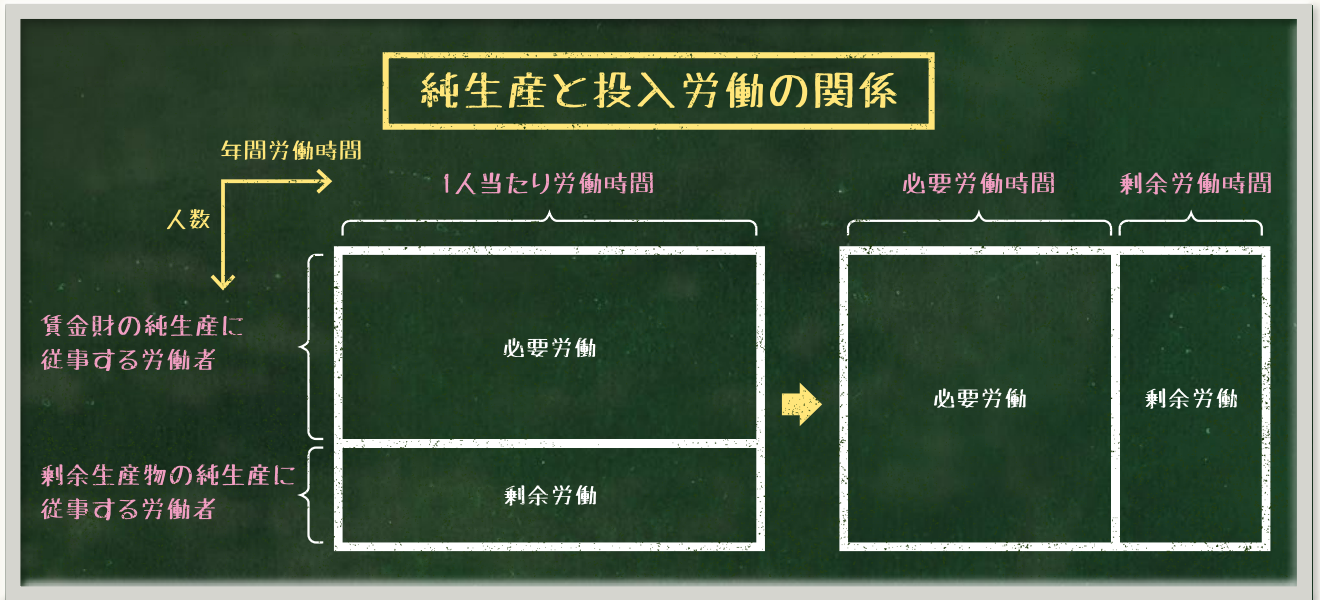
立命館大学経済学部教授

松尾 匡氏

Matsuo Tadasu 神戸大学大学院経済学研究科博士課程修了。久留米大学経済学部教授を経て、現職。専門は理論経済学。「マルクスの基本定理」を導いた置塩信雄に師事し、数理モデル分析やゲーム理論をマルクス経済学に応用する。現代社会の抱える課題に対する政策提言も積極的に行う。

◆人事にすすめたい本

『これからのマルクス経済学入門』（松尾匡・橋本貴彦／筑摩選書）マルクス経済学の基礎概念を再検討し、現代的な意義を明らかにする。



出典：『これからのマルクス経済学入門』より抜粋

そのほうがマルクスの主張を捉えやすい面もありますし、主流派経済学と同じ客観的な手法を使うことで議論の幅も広がると考えています。

梅崎：マルクス経済学の最大の特徴といえば「労働価値説」です。近代経済学にはない「投下労働価値」という概念を使います。

松尾：投下労働価値とは、商品1単位を生産するために、直接・間接に必要な投入労働量のこと。服を例にとれば、服を作るための労働量はもちろん、その服を作るのに必要な布を作るための労働量、その布を作るのに必要な綿花を作るための労働量と、川上から川下まで全段階の投入労働量を足し合わせたものです。

投下労働価値の概念を使うと、年ごとにある商品を純生産するためにどれくらいの労働が必要か計算できます。そうなれば、何を作る部門にどれだけの労働を取り分けなければならないのか、社会全体の労働配分を把握できます。

梅崎：社会的な労働配分把握というのがポイントですね。

松尾：生活に必要なものを1人で作ることはできませんから、人間はお互いのニーズを満たすために、社会全体で労働を分担して、生産したものを分け合っています。それは原始社会でも、現代のような商品生産社会でも変わりません。

この「ヒトとヒトとの依存関係」こそが社会の本質です。ところが私たちの目に映る現象としては、価格とか賃金とか「モノとモノとの交換関係」として現れます。見た目ではない社会の本質を理解するために、労働価値説というツールが有効なのです。

梅崎：「搾取」についても、労働価値説によって説明ができます。

松尾：人は労働を分担して必要なものを手に入れますが、社会全体を見ると、労働者が消費する必需品だけを生産しているわけではありません。直接労働に関わらない資本家のため

の商品や、機械や工場などの生産手段の拡大分もあります。このような労働者が自由にできない財を剰余生産物といいます。

梅崎：この剰余生産物も、社会全体で労働を分担して生産しているということになりますね。

松尾：はい。これを労働者1人当たりの労働時間に置き換えると、自らが入手できる財を生産する「必要労働」と、剰余生産物を生産するための「剰余労働」に分かれます（上の図）。労働者からすると、労働時間の一部は自分のために働き、残りは資本家のために働いている。ここに労働の搾取があるというわけです。

梅崎：別にブラック企業に不当な契約を結ばされているわけではなく、搾取は、経済全体の連関のなかで起こっている。

松尾：そうです。大切なのは、「ヒトとヒトとの依存関係」という本質に立って、社会全体の適切な労働配分を考えていくことです。

「モノ」が一人歩きし 人々を抑圧し始める

梅崎：こうしたマルクスの理論のベースには疎外論があると、松尾先生は主張されています。

松尾：「疎外」とは、仲間はずれの意味ではなく、本来、自分に属すべきものがコントロールできない状態になってしまうことです。マルクスは、ドイツの哲学者フォイエルバッハの疎外論の影響を受けています。フォイエルバッハは、理性を主としたヘーゲルを批判し、生身の肉体を持った人間を重視して、個々の現場の事情に立つことを主張しました。

梅崎：マルクスはこの見方を経済学に導入した。

松尾：本来、労働の目的は一人ひとりが豊かに暮らしていくことですが、そのための手段が自己目的化し、一人歩きしてしまうことはめずらしく

ありません。たとえば、うまく協働するために作った社会的な制度や仕組みが、現場の事情を離れて抽象化していき、コントロールできないものになってしまう。逆に人々を支配・抑圧し始め、人間が抜け殻にされるのがよくあります（下の図）。

梅崎：貨幣はその象徴ですね。生きるための手段であったはずが、いつの間にか貨幣を貯めることが目的になってしまい、人間が貨幣に振り回されることになる。

松尾：これが「物象化」というものです。「ヒトとヒトとの依存関係」が「モノとモノとの交換関係」として現れる。モノといっても、具体的な「物」ではなく、実は人間の「観念」「思い込み」なのです。制度も貨幣も実体があるわけではなく、抽象的な観念にすぎません。思い込みに人々が抑圧されるという本末転倒をマルクスは批判しているのです。

梅崎：そして疎外が起こる原因は分業だといいます。

松尾：分業とは単に労働の分担ではなく、人々がお互いに依存関係にありながら、特定分野に閉じ込められ、調整し合えない状態を指します。全体の規模が大きくなると、情報交換や合意形成などにおいて、直接協働することが難しくなるので、リーダーを立てたり、ルールを作ったりしてうまく全体を回そうとします。そうして分業が進んでいくと、手段として打ち立てたものが目的化し、疎外が起きるというわけです。

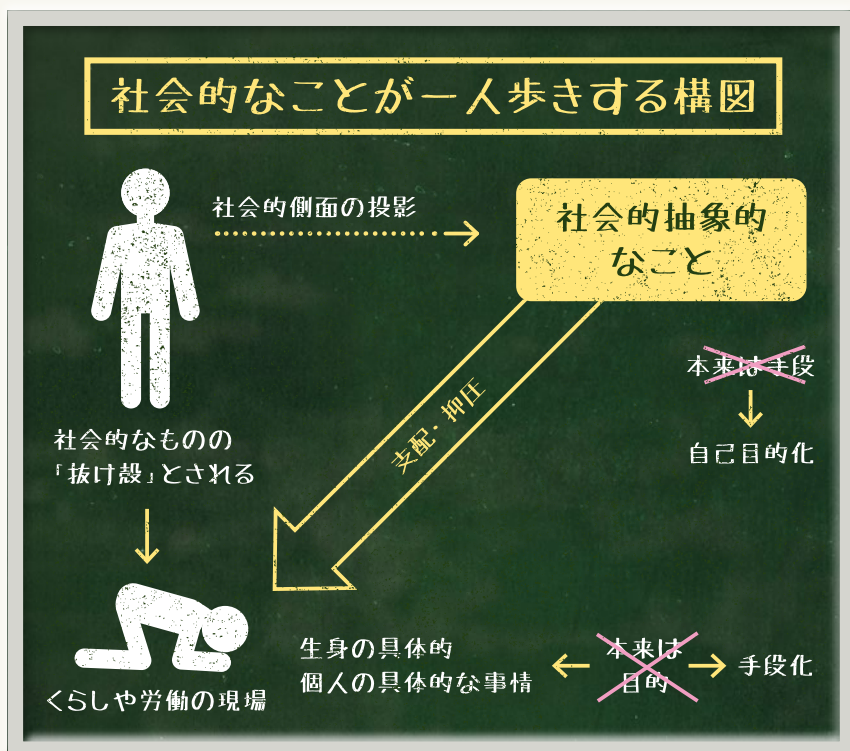
唯物史観は必然ではない 未来を選ぶこともできる

梅崎：松尾先生は「唯物史観」も疎外論の一種と述べられています。

松尾：「唯物史観」はいろいろな解釈がされていますが、簡単にまとめると、経済的土台の変化に合わせて、上部構造である政治体制が変化するという法則です。中世ヨーロッパでは、領士の管理で農民が働くという土台に対応して、上部構造は封建身分制がとられました。やがて商工業が発展し、ブルジョワジーが賃金労働者を雇って生産するようになると、近代立憲制の自由主義体制に変わっていくという具合です。新たな土台と矛盾するようになった上部構造が新しいものに取り替えられることが革命というわけです。

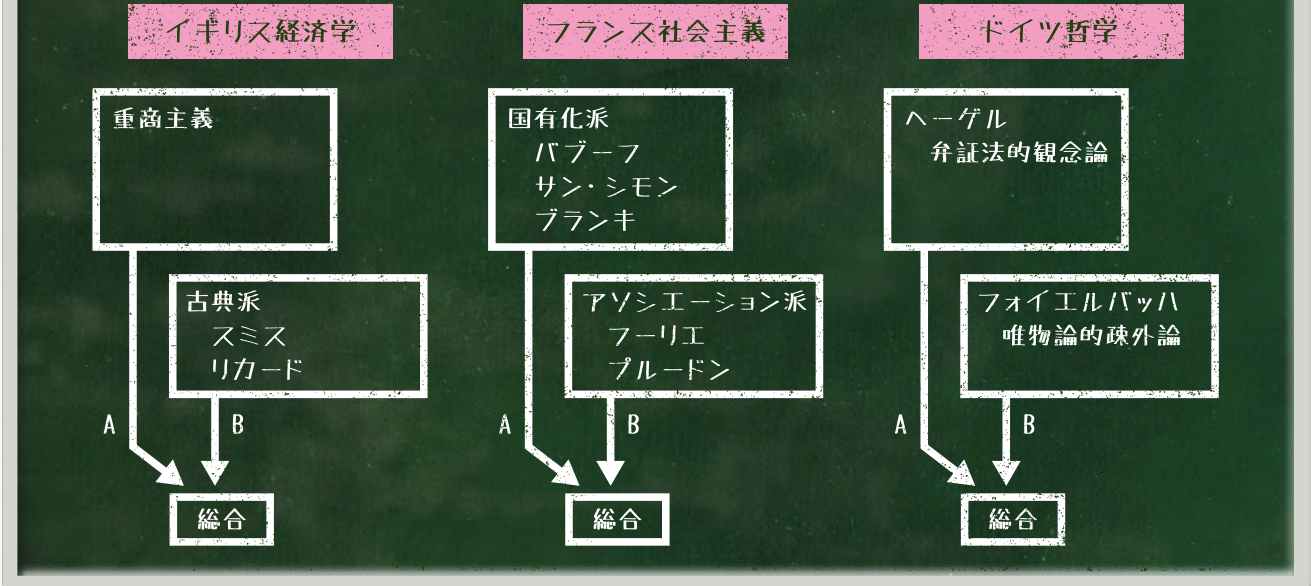
梅崎：これを疎外論で説明すると。

松尾：基本的な枠組みは同じで、世の中が進むにつれ分業のあり方が変わります。土台とは、生身の人間が



出典：『図解雑学 マルクス経済学』（松尾匡、ナツメ社）より一部編集部改変

マルクス経済学3つの源泉



出典：『対話でわかる 痛快明解 経済学史』（松尾匡、日経BP）より抜粋

お互いに労働し合ってお互いの生活を作り出している場。上部構造とは、全体をコントロールするために外に打ち立てるものです。これが一人歩きして土台とのギャップが生まれると、革命が起って新しい上部構造に取り替えられます。

梅崎：ソ連共産党は疎外論を否定していましたが。

松尾：ソ連共産党の解釈では、唯物史観は必然的な客観法則でした。生産力の発展のため、資本主義から社会主義へ移行するのは科学的な歴史法則だとして、民衆に押し付けていたと思います。

疎外論の解釈では、土台とは「ヒトとヒトとの依存関係」そのものです。主人公は生身の人間で、土台がどう変わるかは誰も予見できない。土台に合わせて上部構造が取り替えられるとしても、あらかじめ方向性

が決められているわけではありません。だからどういう方向に進むか、私たちには選択する余地がある。複数の選択肢のなかから、より現場の事情にマッチした上部構造を求めていくこともできるはずです。

梅崎：ヒトの立場に立ってモノの一人歩きを批判するというのがマルクスの価値判断だった。松尾先生はマルクスを「総合者」だと表現していますね。

松尾：マルクス主義には、イギリス経済学、フランス社会主義、ドイツ哲学という3つの源泉があるといわれます（上の図）。イギリス経済学では重商主義と古典派、フランス社会主義では国有化派とアソシエーション派、ドイツ哲学ではヘーゲルとフォイエルバッハ、とそれぞれ先行する2つの潮流があり、共通した性質が見いだせます。前者は全体を

重視し、理性によって上から管理する、後者は個人を重視し、感性を尊重して現場に任せるという立場です。

産業革命が起こった19世紀半ばに、国や分野を超えてこの2つの潮流が登場したのは時代の必然でした。マルクスは基本的には後者の立場をとりながら、前者についても徹底的に勉強し、2軸を両立する総合者だったと考えています。

梅崎：片方に偏ることなく、2軸を批判的に継承したわけですね。

松尾：世界を普遍化していく資本主義にどう対峙していくのかは、非常に大きな問題です。対立する意見をただ否定するのではなく、1つの体系として総合したところがマルクスの偉大さではないでしょうか。

梅崎：だからこそ、マルクス経済学は今も多くの示唆を与えてくれるのだと思います。

人事は 映画が 教えてくれる

Navigator

野田 稔氏

明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科 教授

『ワタシが私を見つけるまで』は、ニューヨークを舞台に、4人の独身女性の生き方や恋愛にまつわる葛藤を描いたコメディです。

主人公は恋人が途切れたことがなく、男性への依存度が高いアリス（ダコタ・ジョンソン）。アリスの職場の同僚であるロビン（レベル・ウィルソン）は夜ごとパーティーに繰り出し、奔放にシングルライフを満喫しています。アリスの姉で産科医のメグ（レスリー・マン）は、パートナーに縛られることを嫌い、精子バンクを利用してシングルマザーとなる道を選びます。後に、メグのパートナーとなるケン（ジェイク・レイシー）は専業主夫に憧れている男性。メグの考え方にも理解があり、自分の子ではない赤ちゃんの誕生を素直に喜びます。アリスやロビンの行きつけのバーの常連であるルーシー（アリソン・ブリー）は出会い系サイトを利用して合理的にパートナー探しに励んでいます。

物語の大半を通して示されるのは、現代を生きる男女の選択肢の広がり

です。結婚しても、しなくてもいい。男性が専業主夫を選ぶこともある。仕事に生きてもいいし、シングルライフを謳歌してもいい。舞台はニューヨーク。その選択肢の多様さも最先端といえるでしょう。

一方、選択肢が広がれば広がるほど、人は何を選ぶかで悩むことになります。選ばなかった人生に本当の幸福があったのかもしれない、自分の選択は間違っていたのかもしれない……考え始めたらきりがありません。SNSによってその傾向は加速しています。そして、これはニューヨークだけで起きていることではありません。日本で生きる多くの人たちも同じような悩みに直面しています。

自分で決断し、選択するために重要なのがアイデンティティです。

アリスは物語の終盤、自身の誕生日パーティーでロビンからこう指摘されます。「あなたは男に注目されると自分を忘れて吸い込まれるの。男の世界にね」。直後、元彼のジョシュ（ニコラス・ブラウン）に誘惑されたアリスは、またも「吸い込まれ」そう

他者との比較ではなく、
自分の「好き」を突き詰めることで
人は変わることができる

『ワタシが私を見つけるまで』に学ぶ アイデンティティ確立の意義



『ワタシが私を見つけるまで』

2016年2月公開(米国)

監督：クリスティアン・ディッター

キャスト：ダコタ・ジョンソン、レベル・ウィルソンほか

発売元：ワーナー・ブラザース ホームエンターテイメント

販売元：NBCユニバーサル・エンターテイメント

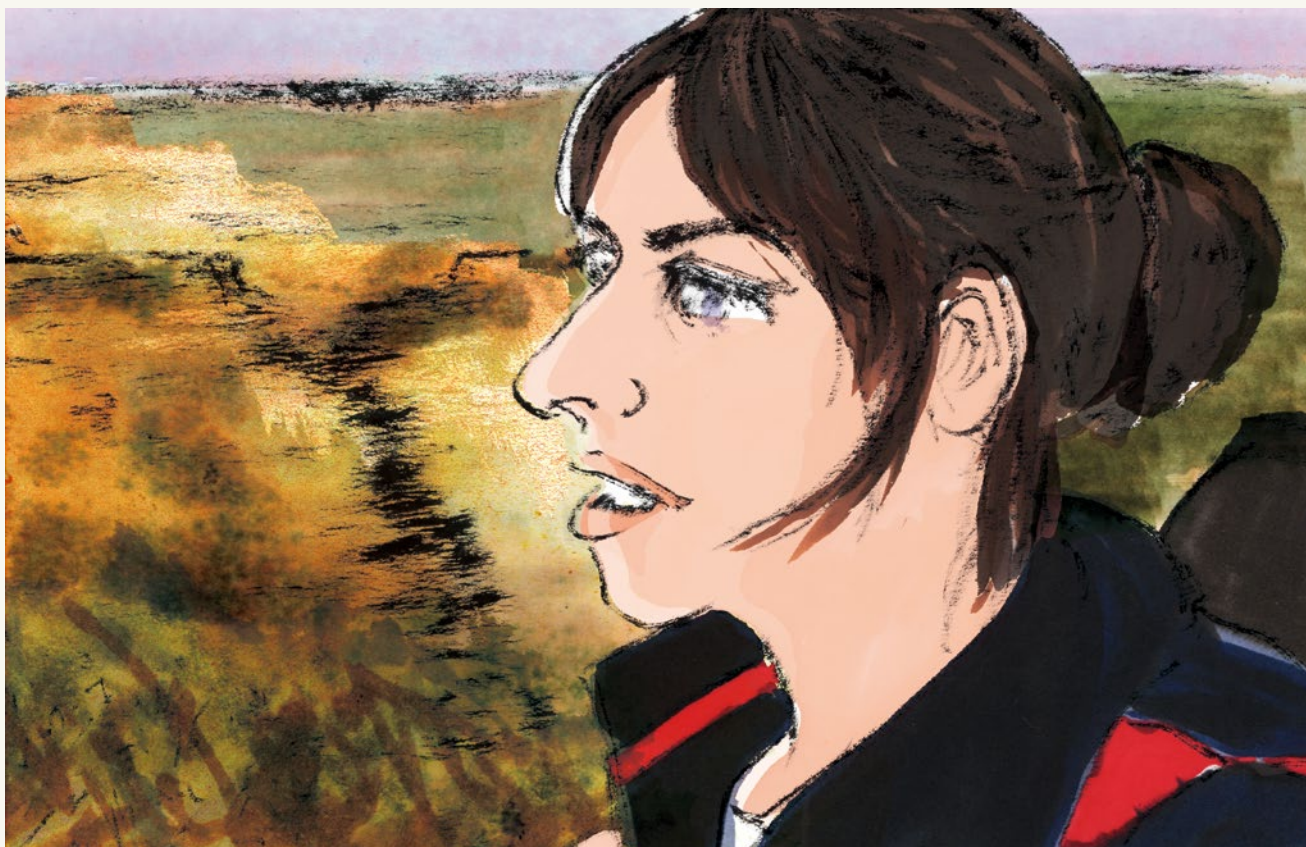
価格：Blu-ray 2619円(税込)、

DVD 1572円(税込)

デジタル配信中

©2016 WARNER BROS. ENTERTAINMENT INC. AND METRO-GOLDWYN-MAYER PICTURES INC. AND RATPAC-DUNE ENTERTAINMENT LLC. ALL RIGHTS RESERVED.

【あらすじ】大学を卒業したアリス（ダコタ・ジョンソン）は、ニューヨークの法律事務所に就職。自分を見つめ直すために、同棲していた恋人ジョシュ（ニコラス・ブラウン）と距離を置き、産科医の姉メグ（レスリー・マン）の家に転がり込む。職場の同僚ロビン（レベル・ウィルソン）はシングル生活を満喫する生粋の遊び人。アリスはロビンとつるみ、パーティー三昧の日々を送るように。新しい男性との出会いも生まれるが……。



自分だけでグランドキャニオンに立ち、念願の朝日を目の当たりにしたアリスは、アイデンティティが確立される特別な瞬間を体験する。

になりますが、胸に刺さっていたロビンの言葉が蘇り、踏みとどまります。そしてジョシュにこう告げるのです。「私は独りになる」

自分に確固たるアイデンティティがないことを自覚したアリスは、関係があった男性とも遊び仲間のロビンとも距離を置き、自分を見つめ直します。「グランドキャニオンで朝日を見る」という以前からの念願を叶えるため、体力作りも始めます。自分で決めて、自分の足でグランドキャニオンに立ち、独りで朝日を見ることはアリスにとっては、自らのアイデンティティを探すためにどうしても必要なことだったのです。

では、なぜアリスは独りになる必要があったのでしょうか。

私たちの多くは、自らのアイデン

ティティを模索するとき、他者との関係性のなかで、他者との比較によって自分を位置づけようとしがちです。特に日本人はその傾向が強く、それはキャリア形成にも影響します。自分の「好き」よりも、他者からも認められる「得意」を優先してしまう。「絵を描くことが好きだけど上手じゃないから美術部には入れない」といった、中高生時代に多くの人が経験したであろう感覚が職業選択にもつきまとうのです。

しかし、比較優位で仕事や生き方を選ぶよりも、自分の「好き」にこだわるほうが、人は本質的な幸福に近付けるはずで。独りになり、自分を確立し、自分の「好き」を選択基準にするようになる。このプロセスを経たときに、人はアリスのように

変わることができるのです。

アイデンティティを確立した個人は、だからこそ、そこから本当の意味での他者との豊かな関係を築くことができます。映画のラストでアリスがロビンを訪ね、友情が復活するシーンは象徴的です。

このアリスの選択と行動は、他者との比較に惑わされ、疲弊する日本人にとってもヒントとなるはずです。



Noda Minoru リクルートワークス研究所特任研究顧問。専門分野は組織論、経営戦略論、ミーティングマネジメント。

フェイクニュースにどう向き合うか ④

同質性の高い組織は誤情報が拡散しやすい!?

フェイクニュースはテクノロジーと人間心理が複雑に入り交じって構成される情報生態系を通して拡散され、社会に悪影響を及ぼします。この情報生態系をはじめとするフェイクニュース研究の成果は、たとえば、企業などの組織内における情報の発信方法や伝わり方を分析・研究する際にも応用することが可能です。

フェイクニュースが拡散される大きな要因の1つにエコーチェンバーという現象があります。

インターネットそのものは開かれた世界ですが、人々が日々SNSを利用していると、自分と同じ意見、価値観を持った人ばかりをフォローするようになりがちです。掲示板なども意見を同じくする人が集まる傾向が強いものです。すると、インターネット上に同質性の高い人たちが集まった閉じた情報環境が形成されます。

このような環境下では、当然に自分の価値観に合った同じ意見や情報に繰り返し接することになります。「世の中のみんが言っている」という感覚に陥り、フェイクであっても、確認もせず真実だと信じ込みやすくなる。そして安易にその情報をシェアする。その結果、狭い小部屋で音がこだまし、増幅するようにフェイクニュースが拡散されるのです。



同じことはソーシャルネットワークの一種である企業のなかでも起こり得ます。同質性が高い人たちが集まった組織では、嘘であれ本当であれ、噂話が拡散されやすく、信じられやすいというフェイクニュース同様の問題が発生しがちなのです。

実際に、経営者が全社的に新人事制度に関する思いや意図を公式に発表したところ、「実は裏で会社にはこんなねらいがあるらしい」といった噂があつという間に広まり、多くの社員がその噂話を真実だと信じてしまうといったことはよくあります。

企業はこの問題に対してどのような対処ができるでしょうか。組織内での噂話の拡散を完全に封じることが不可能です。しかし、拡散の規模やスピードを増幅するエコーチェンバーが生まれにくい環境を目指すこ

笹原和俊氏

東京工業大学
環境・社会理工学院
技術経営専門職
学位課程 准教授



名古屋大学大学院情報学研究所講師などを経て現職。専門は計算社会科学。主著は『フェイクニュースを科学する 拡散するデマ、陰謀論、プロパガンダのしくみ』（化学同人）。

とはできます。

そのために必要な手段の1つが組織の多様性を高めることです。今、多くの企業が多様性の高い組織を目指しています。一般的に企業の多様性の推進はイノベーションの実現を目的に行われますが、同時に健全な情報環境の形成にも有効なのです。

集団における多様性の大切さは、古典的な集合知の研究からも明らかになっています。20世紀初頭、英国の牛の品評会で、専門家以外の人も多数含む800人以上の来場者にある牛の体重を推定させたところ、その平均値は実際の牛の体重とほとんど差がなかったというエピソードもあります。一方、集合知に関する、後の似たような実験で、実験対象の集団に前もって他人の意見を共有させると、特定の意見に引きずられて本来の意見の多様性が阻害され、結果の正確さが落ちることもわかっています。

多様性が担保された集団では、誤情報の拡散や誤った判断は起きにくい。これは、組織を考えるうえで大切なポイントの1つです。

With コロナの共創の場づくり ⑩

D&I が実現された場での個人

今、私の仕事のメインは、日本や欧州の企業がサステナブルシフトするにあたっての、サービスデザインです。現在では、オランダの複数の企業とパートナーシップを組み、オフィスや街の開発、飲食店のプロデューサー、自社メディアの発行など多くのプロジェクトに参加しています。ほとんど人脈もなく、語学もそれほど堪能ではない私がなぜ、この地で仕事を開拓することができたのか。そんな質問をよく受けます。

日本では博報堂のクリエイティブとして20年勤務し、40以上のさまざまな業種のクライアントを担当しました。2016年に退職して独立。オランダに渡航後、“見込み客”と思い込んでいた企業からの仕事の発注はゼロでした。そこで会社員時代から副業でやっていたメディアでの執筆をしながら、



アクセラレーターやスタートアップが開催するミートアップに参加するなどして、徐々にネットワークをつくったり、企業に電話やメールでアポイントを取ったりしていました。方法としては、“土足で踏み込む”です。

知らない人の輪の会話に参加することは当然で、パートナー探しのアポイントを入れるときにはCEOに直接メールを入れます。日本では煙たがられる行動に対し、オランダの人たちは私の不十分な英語に耳を傾け、CEOからはすぐにカジュアルな文面で返信があり、自分の部下である担当の責任者となついでくれます。とはいえ、オランダ人は親切で、優しいというわけではありません。

私は彼らにとっては、日本人というだけで異質な存在です。加えて業界を特定せず、クライアントとともにCM制作でゼロからイチをつくってきた経験の特殊性もあります。そうした異質な存在がズカズカと入り込んできたとき、決して排除せず、「相手の知識や経験をものにできたら得をする」という計算を働かせるのです。これまで何度か書いてきましたが、小国であるオランダは、余所者を受け入れ、発展してきた長い歴史があります。世界のEVやプロテイン（代替肉など）のハブになろうとして、今で

吉田和充氏
ニューロマジック
アムステルダム
Co-founder&CEO/
Creative Director



博報堂勤務を経て、2016年に独立しオランダに拠点を移す。日本企業、オランダ企業向けのウェブディレクションや日欧横断プロジェクトに多数携わる。

も新しい知恵、技術、そして人材を外から取り込んでいます。

私はオランダに来て6年。実は最初は教育分野に興味を持ち、活動していました。ところが、今の仕事の主領域はサステナブルシフトです。この6年間でも、世界がオランダに注目するホットピックは、教育、ワークシェアリングをはじめとする働き方、クリエイティブでサステナブルなオフィスや建築と、目まぐるしく変わっています。私自身もそれに呼応するように仕事の領域をピボットしてきました。それが可能だったのは、遠慮することなく人の領域に踏み込み、この国が向かう方向を日々、肌で感じることができたからです。

もちろん、これは性格もあるので、すべての人がすべての国でうまくいくわけではありません。オランダの特殊性もあるでしょう。ただ、異質な場、人を恐れていては、せっかく多様な場に身を置いても実りは少ないと思います。インクルーシブな場であればこそ、ダイバーシティの果実を得るためには個人が一步を踏み出す勇気が必要です。

連載

野中郁次郎の 経営の本質

経営においていちばん大切なことは何か。経営とは人間が行ういかなる行為なのか。これらの問いに対し、経営者はおのの、思索と実践から紡ぎ出された持論を備えているはずだ。今回は、デンマークの補聴器メーカーの日本法人代表、木下聡氏に登場してもらった。

聞こえに悩む人の 人生を変える製品を

デマント・ジャパン

代表取締役社長 木下 聡氏

Kinoshita Satoshi 1959年大阪府生まれ。1982年日製産業（現日立ハイテク）入社。米系プリンターメーカーなどを経て、2009年、取締役副社長としてオーティコン（現デマント・ジャパン）に入社。2011年より現職。

高齢化率約30%と世界一の水準をひた走る日本。加齢とともに起こるのが認知症であり、患者も急増の一途をたどっている。

認知症を発症させる要因の1つが難聴である。音の刺激は脳への入力を意味し、その入力が途絶えることが発症リスクを高めるのだ。そこで出番となるのが、補聴器である。視力が弱ったら眼鏡をかけるように、聴力の減衰をカバーしてくれる。

世界には補聴器を扱う5大メーカーがあるが、うち3社がデンマーク企業で占められている。なぜデンマークな



川崎市にあるデマント・ジャパンの本社にて。木下氏の趣味はランニングで、フルマラソンにも出場している。

のかといえ、その背景には、歴史的にオーディオなど音に関する企業が多いことや、高福祉国家であるがゆえに難聴者に対する公的支援が行き届いているといった事情があるようだ。

そのデンマーク企業3社のうちの1社がデマントで、1904年に創立された。デマント・ジャパンはその日本人であり、2023年に創立50周年を迎える。

同社社長、木下聡が、商品の特徴をこう説明する。「雑音と会話を分け、雑音を抑制し、指向性の強いマイクで会話をしっかり拾い耳に届ける、というのが従来の補聴

器の設計思想でした。でもこのやり方だと、車の走行音など、周囲の重要な雑音を拾い逃したり、頻繁に話者が変わると、冒頭部分が抜けてしまったりする。私たちの今のアプローチは違います。最新の製品ではAIを使い、1200万もの実際の音を学習させたうえで周囲360度、すべての音を高速でスキャン・判別し、騒音を抑えて耳に届けています。これによって、従来の補聴器が苦手としていた騒がしい環境での聞き取りが容易になりました。音や耳ではなく、まず脳を優先し、疲れさせないという設計思想であり、これを『ブレインヒアリング』と呼んでいます」

同社は補聴器業界では唯一、本社とは独立した「聞こえ」に関する研究を行う部門を持つ。そこから上がってきた最新の成果がこのブレインヒアリングの技術だ。

経営史に名を残す「スパゲッティ組織」

デマントの社名は、創業者、ハンス・デマントから来ているが、創業以来、1997年まで、現在は商品ブランド名となっているオーティコンを社名としていた。そのオーティコンといえば、「スパゲッティ組織」を実践した企業、として経営史にその名を残している。

同社では、1990年代初め、各社員に開発プロジェクトを立ち上げる権限を与え、組織の壁を取り払ったのだ。傍から見ると、誰と誰がつながっているのかわからない、極めてフラットで無秩序な状態となったため、「スパゲッティ組織」と誰かが命名した。「おかげで画期的な製品が生まれ、業績も上がりましたが、10年ほどで従来の組織に戻りました。当時の社員数は約1000名でしたから、そんなことができたのです。今やグローバルで1万8000名おり、この大所帯でやると大混乱になるでしょう。ただし、各自の自由な発想を大切に、というその精神は今でも脈々と息づいています」

日本における難聴者の補聴器使用率は14%と、欧米に比べて低く、たとえば、デンマークは53%、英国は48%、米国は30%となっている（日本補聴器工業会、欧州補聴器工業会などの調査による）。デンマークなど、特に欧州の高普及率の背景に手厚い公的支援が存在することは前

野中郁次郎氏

一橋大学名誉教授

Nonaka Ikujiro 1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院博士課程修了。知識創造理論の提唱者でありナレッジマネジメントの世界的権威。2008年米経済紙による「最も影響力のあるビジネス思想家トップ20」にアジアから唯一選出された。『失敗の本質』『知識創造企業』など著書多数。



述した通りだが、それ以外にも日本での普及を阻む大きな問題がある。

それは、聴覚を専門的に勉強する場や資格が乏しいことだという。欧米においてはオーディオロジー（聴覚学）が発達しており、オーディオロジストと呼ばれる「聴覚ケアの専門家」の資格があり、職業としても成り立っている。たとえば、補聴器ショップに勤務し、医師と相談しながら、一人ひとりのお客さまに合った補聴器をセッティングするという重要な役割を果たす。「普及率も低いと同時に、満足度も低いというのが日本の補聴器市場の特徴です。海外で補聴器を使用している人のうち7、8割は満足しているのに対し、日本では4割に満たない。その理由の1つが、そうした専門家の不在なんです」

こうした状況を改善するため、2019年からデマント・ジャパンがスタートさせたのが、「みみともサマーキャンプ」という取り組みであり、2022年で4回目の開催となる。言語聴覚士の養成学校に通う学生向けに、補聴器や聴覚ケアに対する理解を深めてもらう2泊3日のプログラム。「欧米のオーディオロジストに近い資格として、日本では言語聴覚士がありますが、取得者の就労率は10%以下と非常に少ない。サマーキャンプは、業界への理解を深めてもらいながら、今後のキャリアパスを紹介したり、VR（バーチャルリアリティ）技術を使った難聴体験をしてもらったり、われわれの補聴器工場をオンライン見学してもらったり、グループ課題に取り組んでももらったりと、盛り沢山の内容です」

日本式の補聴器フィッティング

現在、デマント・ジャパンに勤務する社員は約250名、



AIを搭載、騒がしい環境でも音とノイズを区別し、複数の人との会話が楽しめる耳かけ型の補聴器「オーティコン モア」。目立たない耳あな型「オーティコン オウン」もある。



神奈川県箱根で行われた、みみともサマーキャンプの一コマ。日本ろう者サッカー協会に所属するデフサッカー日本代表選手による特別講演の様子。

新卒は採らず、全員が中途採用だ。外資系の現地法人という、本社の力が強大なトップダウン組織を思い浮かべがちだが、デマントはどうか。「私は米国企業と英国企業で働いた経験があります。いずれも上意下達型でしたが、デマントは違います。各国の事情やマーケットに対する認識が深いと思います。大括りの戦略は提示してきますが、日本における戦略はわれわれに任せてくれます。上下というより対等な関係で話ができます」

そうした関係から出てきたのが、日本語の特性を生かした補聴器フィッティングの手法である。「日本語の特徴は子音より母音が強調されることです。国内の音響学の先生に調べてもらったところ、補聴器を通じて聞き取りやすくするためには、周波数の中低域に強みを持たせて音を増幅させたほうが良いということがわかり、それをモデル化したものです」

同じアジア圏、特に韓国支社とのつながりも密接だ。デマントは補聴器のほかに、医療機関向けの聴覚診断装

置も手掛けている。「コロナ禍で中断していますが、日本と韓国、双方の聴覚分野の研究者に集まっていただき、彼らの知見も共有しながら、装置の臨床応用の新たな可能性を考え、模索する場をこれまでに2回、設けています。お互いに学ぶことが多く、刺激を受けます」

韓国支社とは社員相互の行き来もある。お互いの仕事のやり方を学び合うワークショップもさることながら、目玉はスポーツイベントだという。「トロフィーをつくり、その年、勝ったほうが所有できる。いちばん盛り上がるのがサッカーです」

補聴器専門店と理念を共有

デマントの当面の目標は、グローバルで圧倒的なナンバーワンになること。先のグローバル5社のうち、3社が飛びぬけつつ互いに拮抗し、世界市場の4分の3を押さえているのが現状だ。

そのゴールに対し、いかに全員が同じ方向を向きながら進み、なおかつ新しい挑戦を続けていくか。そのための旗印となるのがパーパス（存在意義）だ。それは「ライフチェンジング・ヒアリングヘルス」という言葉で言い表される。「聞こえに悩む人の人生を大きく変えるもの。私たちが提供する製品はそういうものでありたい」という意味が込められている。

興味深いのは、木下は、そうした自社の方向性を社外のパートナーにも広めようと考えていることだ。都内中心で首都圏に計9店舗を構え、デマントの製品を販売し



聞こえの本質を解明 人間が主役の企業

スイスのビジネススクールIMDが毎年発表している世界の競争力ランキングで、2022年、デンマークが初めて首位を獲得した。2位はスイス、3位がシンガポール、4位はスウェーデンと続き、8位にフィンランド、9位にノルウェーが入った。米国は10位だ。いずれも小国ながら、強い経済を持つ北欧4カ国の力を改めて感じたものだ（日本は前年から3つ下げ、過去最低の34位だった）。

デマントはそのデンマークの企業である。私は1990年代後半にひょんな縁があって、フィンランドにあるヘルシンキ・スクール・オブ・エコノミクスのなかに設立された研究

機関、センター・オブ・ナレッジ・アンド・イノベーションの客員ディレクターを務めていた。フィンランドとデンマークは近く、デマント（当時はオーティコン）のスパゲッティ組織も知っていた。その行方も聞きたくて取材をお願いしたのだが、本文にあるように、仕組みは消えたものの、精神は脈々と息づいていることを知り、なるほどと思った。

今回、印象に残ったのは、音と脳の関係といった「聞こえの本質」を科学的に突きつめて解明し、その成果を製品開発に応用しようという姿勢だ。そのための研究機関も用意している。そこに日本や米国の企業に

はない欧州企業の強さを感じた。

もう1つ感じたのは、人間が主役、ということだ。人間には顧客はもちろん、その家族、社員、社外のパートナー、将来、同じような仕事に携わるかもしれない若者も含まれる。創業者、ハンス・デマントは難聴の妻のために、英国まで足を延ばして買い求めた補聴器の性能に驚き、国内の難聴者に同じような製品を届けるべく、デマントを設立したという。事業のきっかけが技術や機械ではなく、人間だったのである。

昨今の日本では人的資本経営という言葉が飛び交っている。つい最近までは資本ではなく、資源と言っていたはずだ。資源が資本、つまり^{ぜに}銭になったのである。私は人的資源、人的資本、どちらの言葉も好まない。人間は資本でも資源でもない。未来に向かって意味や価値をつくり出す主体なのである。

ているヒヤリングストアという補聴器専門店がある。「昨年は私が先方に赴き、社員の方々に私たちのパーパスやビジョン、バリューのお話をさせていただき、今年は先方の社長が弊社を訪れ、自分たちの考え方や取り組みをうちの社員に話してくれました。結果として、すごくうれしいことがあったんです。ヒヤリングストアのお客さまが店頭で、『あなた方はデマント社の製品をお勧めするけれど、なぜですか』と質問したら、店員が『私たちの企業と基本的な理念が同じで共鳴し合っているからです』と言ってくれたそうです」

木下は「経営の本質」をどう考えているのだろうか。「自分たちの価値をわかりやすく表現すること」と言うから、こう続けた。「われわれは単に補聴器をつくって売っているわけではありません。われわれが行っている

のは『聞こえをよくする』という聴覚ケアの提供であり、その手段としての補聴器の対価をいただいていると。そうだとすると、補聴器を買っていただく瞬間だけではなく、店舗に来る前や購入して帰った後も、お客さまとの関係は続く。しかも、ご本人だけではなく、周りの家族も含めて、ということです。社員には自分たちの提供価値をこう理解したうえで、各自の持ち場で求められることをよりシンプルに実行してもらいたい。そのための体制づくりが、経営にとって重要ではないかと」

木下のキャリアは日立製作所の関連会社でスタートし、そこから2つの外資系企業を経て、今がある。「補聴器の仕事やデンマークの企業に関わるとは夢にも思っていま

せんでした。キャリアの終盤にいい会社、いい仲間巡り合えたと思っています」と微笑んだ。（文中敬称略）

読者の声

前号『Works』174号（2022.10-11）に寄せられた読者の声です。

特集『リモートとオフィスの最適解 働く場所を選ぶのは誰か』に関するご意見、ご感想

- 持続的な成長を目指すためには、今回のコロナ禍は過去のやり方を破棄し、企業が生まれ変わる良いチャンスですが、そのためにはリーダーの決断、覚悟が必要です。従来のやり方を捨てきれずにいると時代に取り残されるという強い危機感を感じました（情報・通信）
- 弊社でも、コロナ禍で急速に進んだリモートワークの働き方を総括し、今後の成果に結びつけるための働き方へシフトするべきという議論をしています。リモートかオフィスか、手段の議論になりがちですが、根底に企業文化や一人ひとりの自律的な考えがないと、イノベーションは起きないのだと再認識しました（運輸）
- 目的以外の会話が減少したことから、初めて付き合う人は「人となり」がつかみにくく、距離を縮めにくい状況です。新入社員や転職者の心理的な負担が高まっていることが容易に想像できます。リモートワークが当たり前の組織では、心理面のオンボーディングを今まで以上に重要視することが、離職抑制やパフォーマンス向上に寄与すると思います（電気機器）

連載に関するご意見、ご感想

- 人事のアカデミア：古墳は「共同体と首長の関係をもとに構築される社会的な装置」であり、そこに埋葬されている埴輪には首長の業績などが表されているということを、現代でいう「評価表」のように感じ、面白いと思いました（化学）
- 人事変革のバディ：産業医を取締役執行役員にしている企業は極めて稀です。医療と現場を結びつけられる人材を配置するなど、経営の意思は組織と人事配置で表現されると感じます（コンサルティング）

Next

次号 No. 176 のテーマは グローバルリスクと 人事戦略（仮題）

紛争や気候変動、パンデミックなど、グローバル事業を営むうえでのリスクが急速に高まり、戦略の編み直しを迫られている企業は少なくありません。それに対して人事に求められること・人事ができることは何かを検討していきます。

発行は、2023年2月10日（金）です。

編集後記

D&Iの必要性は長年指摘され続けてきましたが、「女性活躍」という文脈に押し込められ、それすら十分に達成できていないにもかかわらず、多くの企業が「飽き」ている。特集した背景には、そんな危機感がありました。今回さまざまな専門家のお話を聞き、改めてD&I（今ではDEIともいいますが）の歴史的経緯や本質を理解することの必要性を感じました。紹介した企業の先進的な取り組みは、多様性とジェンダー平等の本質への理解から始まっているので一貫性があることも印象的でした。（浜田）

雑誌づくりなどクリエイティブの現場にいる男性のほとんどは、「つくるものがすべて。だから仕事において男女の差別を感じたことがない」と言います。しかし、表現の現場調査団による「ジェンダーバランス報告書」では、アート界を中心とした表現の場に関して、美大では女性が多数派であるのに、賞やコンペティションにおける受賞者や審査員、美術館の館長は男性に偏っていることが指摘されています。自らの視界にあるものを信じるのではなく、数字を検証し、そこにあるギャップ解消のためのあらゆる努力が求められます。（入倉）

私は、長らく成績低迷中の某Jクラブを応援しています。昨年も19試合を生観戦しましたが、歯がゆい思いの連続でした。そうした立場からすると、連載記事「スポーツとビジネスを語ろう」でお話を伺った清水エスパルス・山室晋也さんの存在は、とてもうらやましいものでした。こういう方にクラブの舵取りをお願いしたいと思う人はたくさんいるだろうと、インタビュー中に何度も感じたものです。エスパルスは残念ながらJ2に降格してしまいましたが、山室さんがいれば、早期昇格は十分可能なのではないでしょうか。（白谷）

BACK NUMBERS



No.174 2022.10-11
働く場所を選ぶのは誰か



No.172 2022.06-07
想像力と対話力
家族の多様化に向き合う



No.170 2022.02-03
若手を辞めさせるな



No.168 2021.10-11
That's CHRO!



No.173 2022.08-09
“異業種”進出の人事



No.171 2022.04-05
花開け! コーポレートスタッフ



No.169 2021.12-2022.01
御社の部長、ワークしていますか?



No.167 2021.08-09
社員の病と人事

Works 宅配サービスのご案内

定期購読は3回、6回をご指定いただけます（隔月偶数月10日発行）。
バックナンバーも含め、1冊のみのご購読も可能です。

お申し込み方法

ネット書店「富士山マガジンサービス」からのお申し込みとなります。

インターネット

<https://fujisan.co.jp/pc/works>

電話

0120-223-223（通話料無料 年中無休24時間）

※ご利用に際して、富士山マガジンサービスの利用規約に準じます。

購読料1冊 700円（消費税込み・送料無料）

STAFF

発行人／奥本英宏

編集長／浜田敬子

編集／入倉由理子、伊藤敬太郎、荻野進介、
木原昌子（ハイキックス）、白谷輝英、
瀬戸友子、佐藤邦彦、金井あかり

執筆／有馬知子、石臥薫子、川口敦子、渡辺裕子

アートディレクション／八十島博明（Grid）

デザイン／石川幸彦、井上大輔（Grid）

フォト／今村拓馬、大平晋也、刑部友康、勝尾仁、
平山 諭、古本麻由未、MIKIKO

イラスト／信濃八太郎、ノグチユミコ

校正／ディクション

印刷／北斗社

お問い合わせ先

株式会社リクルート

リクルートワークス研究所

web / <https://www.works-i.com>

e-mail / works@recruit.co.jp

tel / 03-6835-9256

175 2022.12-2023.01 女性活躍推進から、ジェンダー平等へ

第28巻第5号通巻175号2022年12月9日発行(隔月10日発行)

発行人 奥本英宏 編集人 浜田敬子

発行(株)リクルート リクルートワークス研究所

〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17

TEL 03-6835-9256 (編集部)

定価700円 本体636円

