

トップランナーたちの『女性活躍』～意識を変革する10のメッセージ～

対談『すべての階層で“女性比率約50%”を目指す』

株式会社リクルートの取組

<https://youtu.be/5rM28NEdRCE>

■トップランナー

柏村 美生さん

株式会社リクルートホールディングス 執行役員(PR) 兼 株式会社リクルート 執行役員
(人事、広報・渉外、サステナビリティ)

■司会・インタビュアー

浜田 敬子さん

ジャーナリスト 前 Business Insider Japan 統括編集長 AERA 元編集長

司会 浜田 敬子さん：

本日はよろしくお願ひします。

なぜ本日、リクルート執行役員の柏村美生さんに来ていただいたかという、私自身色々な(女性活躍に取り組む)先進企業を取材していますが、「2030年度までにリクルートグループの合計で経営層・管理職・従業員それぞれのレイヤー*で女性を約50%にする」と、はっきりとした数値目標を打ち出し、その策をきちんと講じていらっしゃる企業は日本ではまだ少ないからです。

女性管理職比率 30%を目標としている企業はありますが、半数を女性にすると打ち出している企業は本当に珍しいと思っています。

*レイヤー：層、階層のこと

なぜそれを打ち出せたのか、そのために何をしていたらいいのか、是非伺いたいと思います。

そもそもリクルート内でダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(以下DEI)が重要だという認識がいつから始まって、どのように定着してきたのでしょうか。

柏村 美生さん：

ありがとうございます。

リクルートは、実はもう創業して60年を超える企業です。

小さな、今でいうベンチャー企業として始まった会社で、「多様性を活かそう」とか「多様性こそがイノベーションの源泉だ」といった思想がもともとあったわけではありません。

60年前当社が優秀な人材を獲得しようと思った時に、いわゆる人気企業でもないのに、学歴不問、性別不問、年齢不問という打ち出し方をして、優秀な方に入っていたいただいた歴史があります。

会社を成長させるための採用活動をした結果、女性や、高校を卒業したばかりの人など、多様なバックグラウンドを持っている人が入社しました。

その人たちにたくさん活躍していただいたことで、当たり前前に女性を採用し、女性の管理職も生まれてくるメカニズムができたことが始まりだったと思います。

ただ、会社が大きくなっていく中で、そうした差を意識せず進んできたところ、管理職になる女性の割合が少ないという課題感が出てきました。

浜田さん：

私は「男女雇用機会均等法」(が施行された当時の)世代ですが、当時、女性も男性と同じように採用してくれて、男性と同じように評価された企業がとても少なく、その中の1つがリクルートで、同世代の人は当時たくさん入社していました。

柏村さん：

女性を採用する会社が非常に少ない時代に、当社を選んでいただいた優秀な女性は多かったと思います。

当社は、世の中にある求人情報を集めて、雑誌として配布をするビジネスから始まり、工場もなければ特許もなく、特段何か競争優位性を持っていた会社ではありません。

非常に模倣性が高いビジネスモデルで始まりました。

常に当たり前を超え続けることでしか競争優位性を持って成長し続けられなかったのも、そこに集う人の価値を最大化することこそが一番の資本となる、つまり「価値の源泉は人」という考え方を、創業以来大事にしています。

この延長線上に、DEIの考え方があると思います。

浜田さん：

とはいえ、入社時には性別も学歴も不問であるにも関わらず、結果的に気がついたら管理職や経営層に女性が少なかった。この課題はどうお考えですか。

柏村さん：

お恥ずかしながら、あまり気づいていなかったのが正直なところ。その後、2006年にはDEIの専任組織を初めて作りました。そこから今まで、非常に長い時間取り組んできています。

私が人事を担当するようになったのが3年前で、その時に、まさに50%・50%・50%(経営層・管理職・従業員それぞれの女性の割合)を掲げなければならない課題感がありました。どこに課題があるのか、データを分析してみたところ、意外なところでギャップがありました。もとより、結婚しても子どもが生まれても働くことが当たり前の風土がありましたが、管理職任用候補を選ぶ際に、データ上”男女”差が出ていることがわかりました。これを掘り下げると、(もう少し強いリーダーシップが必要なのではないかと、マッチョな働き方が必要なのではないかなど)アンコンシャス・バイアス*が影響していたと思っています。

*アンコンシャス・バイアス：無意識の思い込み・偏見のこと

浜田さん：

例えば上司が推薦する際に、評価の暗黙知のようなところにアンコンシャス・バイアスが潜んでいたと。

柏村さん：

成功体験のある人たちがリーダーを担っているので、自分の成功体験をベースに次のリーダー候補を評価する。これは当たり前の構造だと思います。

それがいつの間にか、“管理職とはこういう人が良いのではないか”といった、暗黙的な要件ができていたのではないかと。

浜田さん：

つまり、これまでのリーダーシップが評価されると、そのリーダーシップの再生産をすることになるということですよね。例えば、男性だった場合は、強いリーダーシップが良いなど。しかし、そのリーダーシップのあり方自体が、時代とともに変わってきているという議論をされたのでしょうか。

柏村さん：

その通りです。まさにビジネスモデルや、環境が大きく変化する中で、今までの成功体験だけでビジネスをジャッジしたり組織をマネジメントすることって、ある意味怖いですよね。そのため、今までの“当たり前”を超えるためにも、色々なバックグラウンドや経験、価値観を持った人たちが、1つの物を見た時にどんな議論を起こすかによって、より良い進化やより良いアップデートができるという考えを、まず前提に置いています。

浜田さん：

リーダーシップのあり方が変わってきているから、「新しい時代のリーダーシップは何か」をきちんと明文化し、基準を時代に合わせてチューニングして、そこに合う人がどういう人か、という登用方法に変えられたということでしょうか。

柏村さん：

この3年で大きくチャレンジしたポイントとして、まずアンコンシャス・バイアスが存在するという認識をみんなで持ちました。

浜田さん：

「私は正当に評価している」と思いますよね、皆さん。

柏村さん：

そうでないとリーダーは務まらないと思います。

「意外にも、こういう部分で男女差が生まれているので、何か原因があるのではないのでしょうか」と事業トップの人たちと議論を重ね、まず会社のいくつかの部門で“管理職に求める要件”のアップデートにチャレンジしました。

これはとてもよかったです。「管理職候補者を選ぶ時に、会議で話されていることは何ですか？」と聞いてみたところ、

- いくつかの部門を経験していた方が安心ではないか
- クライアント様の特性上、〇〇なリーダーシップを持った人が良いのではないかなど、なんとなく培われていた要件が無自覚に会話された上で、管理職候補者を決めていくプロセスが一部あるようでした。そこで、人事もその会議に入らせてもらい「この要件は本

当に必要か？」という問いかけをしながら、現場のマネジメントラインの人たちと議論しつつ、管理職に求める要件をシャープにしていきました。

浜田さん：

少し話が戻るのですが、(女性管理職比率)50%という数値を掲げるには社内で色んな議論があったと思います。

そもそも、「数値目標を置くことがいかなものか」という企業もまだ多いです。

結局、何年までに何%という目標を決めて、「適材適所の人がいなかったらどうするんだ」、「無理矢理掲げたところで逆差別になるのではないか」といった議論もまだまだ多いです。50%という数字を置く際、経営層ではどのような議論があったのでしょうか。

柏村さん：

「リクルートグループの合計で、2030年度までに、各階層の女性比率を約50%にすることを目指す」というコミットメント*を出したのが大きな起点です。仰る通り、国内事業会社のリクルートでも、経営会議ではかなり色々な議論がありました。

いわゆるデモグラフィック*に男性・女性と置くこと自体、様々な性別、性自認がある中で、本当に今の時代に合っているのかという議論や、「下駄を履かせるようなことがあってはならない」といった話や、「DEIは男女だけ、ジェンダーだけの話ではないよね」といった声があり、議論を続けました。

その中で、私たちが取り組みたいのは、創業以来大切にしている価値観「個の尊重」だということをととても大事に考えていました。

一人ひとりの価値観や持っているケイパビリティ*を解放し、それがどうビジネスに影響し、進化させ会社を成長させるのか。この「個の尊重」へのこだわりを中心に置きました。

しかし、よくわからないけれど、実際にはギャップが生まれていると。

それにどう向き合うか考えた時に、日本のリクルートでいうとジェンダーパリティ*をめざすことが一番わかりやすく大きなインパクトでした。

もちろん性的マイノリティや外国籍、障がいも非常に大事なテーマです。当社ではこれらのテーマのプロジェクトにも取り組んでいます。

しかし、男性・女性というわかりやすいデモグラフィックですらギャップが生まれてしまうことは、最初にクリアすべきチャレンジなのではないかと、みんなで合意してスタートしました。

ある意味、DEIのプラクティス*のような話です。

*コミットメント：責任をもって自分が関わっていくこと。「責任」「参加」などを意味する

*デモグラフィック：人工統計学的な属性の総称

*ジェンダーパリティ：ジェンダーの公正を実現するための統計的な尺度

*ケイパビリティ：能力や才能、可能性

*プラクティス：日常的な活動、習慣的な取り組み

浜田さん：

先程、20年弱前にDEIの専任組織を作られたということで、かなり長い期間をかけて取り組んでいらっしゃると思います。私も色々と取材させていただく中で「女性に対しての意識改革」

を長い時間をかけて取り組まれているようですが、具体的にはどのようなことをされているのでしょうか。

柏村さん：

「Career Cafe 28*」という研修で、28歳前後の女性従業員に自分の人生を棚卸してもらい、大事にしたいことや自分のやりたいことを明確にしながらキャリアプランを描いてもらいます。

* Career Cafe 28：28歳前後の女性従業員を対象に、キャリア構築を支援するための施策として2012年度に開始。育児と仕事の両立支援や、近年は「働きがい」の向上に向けて、キャリアを前倒して構築することを学ぶプログラムとしている。

浜田さん：

両立支援施策(子育てと仕事を両立しやすくするための施策)も整え、働きやすくもして、女性のキャリアに対する動機付けもしたけれど、結果的には(男女の管理職の割合に)ギャップが生まれていた。

じゃあ何が原因だろうと見たら、1つは管理職の要件定義だったのですね。

柏村さん：

先ほどお話した、「管理職要件の明文化」は大きなポイントだったと思います。

もう1つは、時代とともに共働き世帯の従業員も増えているので、それこそ男性でマネジメントラインにいる人も、育児するのが当たり前の時代に入っています。

個人としては当たり前の尺度なのですが、会社となると多様な人をマネジメントする経験が少ない組織もあり、管理職が苦勞することもありました。そこで一人ひとりの意識改革や働きやすさをアップデートすると同時に、管理職の人材マネジメントのケイパビリティをアップデートするというチャレンジも合わせて行いました。

これは「Career Cafe for BOSS*」とあって、管理職が集まって、多様な人材をマネジメントするコツを学ぶ研修です。

* Career Cafe for BOSS：管理職を対象とした研修で、2015年度に開始。経営戦略におけるジェンダー平等推進の意義や、メンバーのキャリア構築支援に向けた効果的なコミュニケーション手法など、現場で実践できるマネジメントを学ぶプログラム。

浜田さん：

まさにダイバーシティの施策として、経営層・管理職・マネジメント層・女性たち自身といった、対象によってどのようなことに取り組んでいくのが、きちんと整っているのですね。

柏村さん：

今でこそ、対象者別にどのような施策を打っていくかが整ってきてはいますが、先程お話した通り、DEIの専任組織ができたのは2006年で、当社もかなり長い時間をかけて今に至っています。

課長職は当時の3倍くらいの割合まで(女性)が増えているので、チャレンジを続けてきて

良かったと思います。

浜田さん：

1～2年取り組んで成果が出なかった、ではなくて1つのやるべきことを継続的にやるということなのですね。

柏村さん：

これは事業・サービスを進化させるのとまったく一緒に、仮説を持ってチャレンジをして、上手くいくこと、上手くいかないことを明らかにし、アップデートすることがとても大事ななと思っています。「事業と一緒に」と申し上げたのは、この3年でかなり強化したポイントだからです。DEIのジェンダーパリティ目標の達成の仕方については、施策もKPIも事業トップが決めていくようお願いします。

当社は、事業戦略を3年のサイクルでアップデートしていて、そこで事業トップが組織戦略も考えるので、その中にDEIの目標とKPIを置くことを決めています。

「価値サービスの進化(事業戦略)」と「ダイバーシティ」で分けてマネジメントすることが多いと思いますが、事業戦略とDEI戦略を同じメカニズムに乗せて、事業トップが自ら考えて決めたことのトライアル&エラーを重ね進化させてきました。

浜田さん：

とても良いですね。

つまり多くの企業でDEIは、例えば経営トップのコミットメントがあり、人事が戦略を立てて落としていく流れだったりしますよね。

そうすると、「男性が多い組織で今から女性の採用も急にやるなんて無理だ」「こういった仕事だから男性にしか無理だ」など、納得感や腹落ち感がないから、進まないことがあり、むしろ抵抗勢力になってしまうことがよくありがちです。まず経営トップが自分事にして、しかもサービスの進化と同時に考えることが肝ですね。

柏村さん：

肝ですね。

まさに仰る通り、当社も今までは中長期事業戦略と、DEI戦略を別々に進めていたので、どこかで優劣がついてしまっていたのだと思います。それを、事業の進化のために、人・組織があって、そこにDEIもあるという考え方に変えていくことがとても大事です。

しかし、お聞きになっていらっしゃる皆様もお感じになっていると思うのですが、どの企業も人手不足で、自社で優秀な人たちに働き続けてもらう、活躍していただくためには、働きやすさや働きがい、女性に関わらずとても重要で、今こそ本当にDEIが企業の生き残りのために必須になっていると思います。

浜田さん：

採用の武器にもなりますしね。

そのために、働き方も大きく変えられましたよね。

特にコロナ禍を経て、かなりリモートワークも取り入れられていると思いますし、ダイバーシティを進めていく上で、どういう事情がある人でも、働きやすく働きがいを感じる組織や

土壌があった上でのダイバーシティかと思っています。
その辺りはどのような施策をとっていらっしゃるのでしょうか。

柏村さん：

働きやすさはミニマムマスト*だと思っています。

子育て中のお母さん・お父さんもそうですし、自分が病気になって病院通いをするこゝもあれば、介護など、物理的に様々な制約を受けている方もいらっしゃいます。働く場所や時間をなるべく自由にすることは、コロナ禍以前もずっといぶん頑張ってきたのですが、コロナ禍でもかなり強化したポイントですね。

当社は、必要な時には出社できる場所にいることを条件に、日本国内には限定していますが、基本的に働く場所は自由です。

また、人生は働くだけではないので、働きやすさだけでなく、休み方も自分たちで決めていくことが、とても大事だなと思っています。

年間の休みを145日に増やして「週休“約”3日制」を導入し、個人で取得日を決められる休日を新たに設けました。休むタイミングは自分のライフスタイルやキャリアのフェーズに合わせて、自分で自律的に決められます。

「毎週月曜日は休んで遊びます」と決めているメンバーもいれば、まとめて休むというメンバーもいて、働き方と休み方の自律は相当強化をしています。

これは自律なので、甘やかしているわけではありません。

自分で責任を持って、働き方・休み方を決めて、きちんと成果を出してくださいという、従業員と会社の約束のようなものだと思います。

*ミニマムマスト：最低限これだけはクリアする基準

浜田さん：

実質、週休3日になっても業務量は減らないわけですから、生産性をどうやって高くするのかを自分で考えるようになりますね。

このように働き方を個人の自律性に任せて、何か変化は見えましたか。

柏村さん：

想定以上にメンバーが上手く活用しているなと思っています。

週休約3日で増えた休日を使い、学び・リスクリングするメンバーもいれば、家族との時間を定期的に持って、家族のエンゲージメントを高めているメンバーもいて、本当に色々な働き方、色々な休み方が出てきました。

また、日々の仕事においても、当社では共有スケジュールにプライベートの時間も入れる習慣があるのですが、面白いなと思ったのは、ある子育て中の男性が「6時～8時は夕食の時間で、今日はポトフを作ります」と書いていて。

もちろんすべて開示してほしいわけではないのですが、一人ひとり色々なライフ・働き方があることを、スケジュールから想像できるようになってきたなとも感じます。

浜田さん：

それが社内コミュニケーションを円滑にすることにもなるわけですね。

私も最近リクルート取材していて、こういう視点もあるなと思ったのが、多様性を考えた場合に、もちろん組織のメンバーの多様性もありますが、一人ひとりの内面の多様性、今リクルートの話を聞いていると、おそらく自律的に働き自律的に休むということは、一人ひとりの価値観の多様性に繋がるのではないかと感じました。

柏村さん：

ありがとうございます。

そのような考えで作った制度です。例えば今まで週末だけ地方創生をサポートしていたメンバーが、働く場所を地方に移し、平日はリモートワークをして、自分で決めた休日を使って、地域コミュニティに参加し、地域活性に取り組んでいたりします。

(働き方・休み方の)色々なパターンが出てきていることは本当に良いことだなと思っています。

浜田さん：

そうするとまた新しいアイデアなどが浮かびそうですね。

リクルートは創業当時から多様性を大事にしてきたとのことですが、特に女性がキャリアを積んでいく時のポイントは、先程うかがった管理職の要件定義を時代に合わせていくというのと、もう1つは、リクルートは年齢で判断しないところですよ。

どうしても日本の企業は「新卒一括採用」「年功序列」が色濃く残っている企業が多いのですが、リクルートは年齢ではなく実力のある人がどんどんキャリアを積めるようなカルチャーがありますね。女性のキャリアにとってプラスになっている面はありますか。

柏村さん：

まさにエイジダイバーシティ*の考え方は、女性に関わらずとてもポジティブだなと思っています。

日本全体が高齢化社会へ進むにつれて、働く人が病気になる率は当然上がっていきます。この方たちに活躍していただく時に、働き方が一定だと働き続けるのはどうしても難しいです。経験や知識を持っている方たちに年齢問わず活躍していただきたいと思うと、女性に限らず、エイジダイバーシティはとても大事なポイントだと思います。

*エイジダイバーシティ：年齢の多様性

浜田さん：

キャリアの柔軟性、働き方の柔軟性が整ったら、「私はここでライフイベントがあるから、少しキャリアはスローダウンするけれど、また何歳になったらギアを上げたい」など、自分で自律的に組み立てられると気持ちも楽になりますよね。

柏村さん：

「そうは言ってもなかなか難しい」と仰る会社のご相談に乗ることも多いので、今のようなお話をさせていただくのですが、実際に多様な人たちが活躍し始めると、それが当たり前になる。そこに至るまでがとても難しいと思われるのだと思います。

しかし、私たちも2006年に取組を始めてやっとこの状態なので、今始めても来年すぐに変

わるような即効性があるものではなく、数年かけて風土や制度、実際の運用などをアップデートしていくことが大事かなと思います。

浜田さん：

数年我慢して、小さなサクセスストーリーやロールモデルを作っていくということですね。

柏村さん：

仰る通り、小さなサクセスストーリーが大事です。しかし、実際には意外と失敗に目が向いてしまい、やはりダメだった、無理だったではないか、ということにフォーカスしがちですが、小さなサクセスストーリーに目を向けながら、それを増やしていく活動がとても大切だと思います。

先程、管理職の要件をアップデートしたとお話しました。もとはジェンダーパリティに向けた施策としてスタートしたのですが、結果的には女性だけでなく男性の管理職候補者の幅も広がりました。

浜田さん：

これまでの管理職と違うタイプの男性が生まれると面白いですね。

リーダーが多様になると、組織全体が多様になりますよね。

柏村さん：

DEIのきっかけを女性にしたということなので、これからチャレンジしていく方が、「女性を何%にしなくては」という数字だけにとらわれるのではなく、女性から始めるのだと考えれば、それがきっかけとなって色々なものに波及効果があると思います。

浜田さん：

色々な施策についても具体的に教えていただき、ありがとうございました。

最後にメッセージがあればお願いします。

柏村さん：

色々なお話をしましたが、私たちもまだ、失敗と成功を繰り返しながら進んでいる最中なので、色々な失敗事案も含めてシェアさせていただきたいです。

日本全体でチャレンジしていくアジェンダ(計画)だと思いますので、是非一緒に取り組んでいけたらと思います。

ありがとうございました。