

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～

第 3 回 白河桃子さんに聞く「なぜ今ダイバーシティが求められるのか？ 同質性の高い組織に潜むリスクとは」 <https://youtu.be/BCUxafseNnY>

皆様、こんにちは。相模女子大学大学院特任教授、ジャーナリストの白河桃子です。今日は「なぜ今ダイバーシティ経営が求められるのか」そういったお話をさせていただきます。

【スライド 1】 今、なぜダイバーシティ経営が重視されているのでしょうか。

【スライド 2】 まず、自社の現状をこのように確認していただきたいと思います。一番大事なものは、「何のために女性活躍推進をするのか？」「何のためにダイバーシティ&インクルージョンを実施するのか？」ということです。

【スライド 3】 まず「目的」とは何でしょうか。経営者の方にインタビューしますと、まずは女性活躍推進法の流れが大きかったと思います。そしてコーポレートガバナンスコードの改訂がありました。役員会だけではなく、中間的な女性の意思決定層の育成も義務付けられています。さらに、ESG 投資家の評価です。ジェンダー投資と呼ばれる観点です。視点は女性活躍というよりは「ジェンダー平等」になります。日本でもこれから始まる男女賃金格差の開示は英国では義務付けられています。そして、人権デューデリジェンスの観点。こちらも重要になります。さらに、採用戦略。女性が働きやすい会社はみんなが働きやすいといった認識で多くの方からの応募があります。

【スライド 4】 ジェンダー平等と女性活躍は何が違うのか。まずジェンダー平等と女性活躍の違いはこのようになります。女性比率をまず何パーセントにしたいという目標を立てます。これが女性活躍です。でもみなさん「女性が管理職になりたがらないから難しいです」といったところで止まってしまいます。ところがジェンダー平等の考え方は違います。「本来人口の構成比で考えると、この場にいる男女は 5 対 5 のはずだよね。でもこの会議の場になぜ女性が少ないのかな？」と現状を把握します。そして現状を把握した上で、「なぜなのか？」「ではこのハードルを取り除いていこう」。このように考えていきます。本来あるべき姿というものが全く違います。ではハードルとは何なのでしょう。全体の構造の問題、それは働き方、職種の隔たり、家事育児時間の極端な隔たり、このようなものがあります。そして、もう一つは、誰の中にもあるアンコンシャスバイアス、無意識の偏見。見えないジェンダーステレオタイプなのです。

【スライド 5】 まず現在地点を確認してください。自社はどのような状態にあるのでしょうか。様々な指標の数字を確認し、またはテストを受けられると良いと思います。

【スライド 6】 この図を用いて現在地点を説明します。まず、1986年に男女雇用機会均等法が施行されました。この頃は「24時間戦えますか？」といったコマーシャルが流行するような時代でした。つまり男女が平等に活躍出来るようになって、滅私奉公的な男性の働き方に合わせるなら、女性も同じ仕事をしていいですよ。このような位置づけであったと思います。女性のみです。そして、フェーズ2。第1次雇用機会均等法で総合職になった女性もたくさん辞めていってしまいました。なぜなら、ライフイベントとの両立ができなかったからです。ここで企業は女性に優しい企業となり、両立支援が充実いたしました。女性にだけの両立支援です。時短制度など制度が充実し、女性の育休取得率が100%近くになった企業もあります。つまり、女性が継続出来るようになったということです。しかし、継続だけではなく、2016年の女性活躍推進法になり、女性も管理職になって活躍してくださいという流れが出てきました。しかし、今までの女性に優しいやり方だけでは、女性はマミートラックと呼ばれる違う働き方のルートになってしまい、なかなかこの活躍のところまで行くことができません。ここで最後に登場するのがフェーズ3、働き方改革です。女性だけではなく、男女ともに働き方を変えていきたいと思いますという動きが出てきています。まずは生産性の悪い長時間労働をやめていきましょう。残業の上限規制が2019年から始まりました。そして、コロナで柔軟な働き方、テレワークやフレックスタイムなどが急速に進捗いたしました。そうすると、時間から時間当たりの成果へと評価も変わり、育休の復帰や時短復帰を早くする人が出てきます。そして、今年(2022年)から法律が変わる男性の育休に対して、男性の両立支援といったフェーズが出てきます。日本企業は初めて男性の両立という問題に直面することになります。

【スライド 7】 これをもう少しわかりやすく解析してみました。まずはバリキャリ期、ライフイベントのとの両立ができなくて、本当にスーパーウーマンのような女性しか活躍できなかった時期というのがあります。その後は両立支援、両立応援期です。少しゆるっとしたキャリアで就業継続が可能になる育休や時短、残業免除など、どんどん両立の制度が充実していきます。しかし、ここでさらに管理職になってほしいといった流れが出てきます。モヤモヤ期です。育児も家事もたくさんして、そしてさらに管理職になる。女性にだけ頑張れと言われてもと困惑するのがモヤモヤ期になります。そして、この後、本来の環境の整備というものが始まります。まずは長時間労働ではない働き方にしていく。男女ともに働き方の多様性が確保される。多様なキャリアのあり方が確保される。そして、周囲への理解、管理職の研修、全社へのダイバーシティ経営者研修、アンコンシャスバイアス研修なども進む。これが環境整備期です。そして、本気のダイバーシティ推進期。ここでは、男性の両立がいかにか出来るかということがポイントになります。また、KPI(重要業績評価指標)を設定し女性管理職候補をしっかりと選抜、育成をしていきます。メンターやスポンサー、横のつながりなどで管理職に抜擢するだけではなく、支えていく仕組みも必要となります。この後、

本当にどのような人でも働きやすく、働きがいのある環境で活躍できる真のダイバーシティ&インクルージョンの時期がやってまいります。

【スライド 8】次は目的の修正・経営層の理解のパートです。経営層は女性が活躍することが自社の利益とどう合致するのか、そこをしっかりと考える必要があります。そして、女性だけがこの改革のステークホルダーなののでしょうか。「ダイバーシティ関連で女性だけを集めることをやめてほしい。」「周囲、特に上司など全員の理解が必要です。」といったことが、最近の女性たちからの声です。女性だけがステークホルダーではありません。全ての人たちへの活躍を目指すものがダイバーシティであり、その第一歩が女性活躍という位置付けになります。

【スライド 9】そして4番目「すべての人の活躍」というフェーズがやってきます。社員全員のウェルビーイングを考える。働きがいと、働きやすさのある環境で、ハラスメントなく全員が活躍できる環境のことを言います。そして、女性活躍から全員の活躍による総合ストーリー。企業の価値を創出するそのような総合ストーリーが必要になります。何のために、これを行うのかと言えば、「同質性のリスクの回避」そして「イノベーションの環境整備」「時代の変化に対応出来るスピードアップ」です。次世代リーダー層の豊富なプールにも繋がります。

【スライド 10】多様性というのは、何のために求められるのか。よくあるのがイノベーションの推進のためという答えがあります。

【スライド 11】しかし、それよりも私は日本企業の現状を見ると、まずは同質性のリスクを回避することが重要だと思っています。不祥事を起こす組織の特徴というのがあります。これは同質性が高いということです。この中で何が起きるのでしょうか。グループシンク、集団占領というものが起きます。これは個人の人はとても優秀なのに、それよりレベルの低い集団の意思決定が起きることをいいます。さまざまな防止策が今論文になっています。何が起きるのかと言えば、(1)集団の実力を過大評価する。(2)不都合な悪い情報を入れない。(3)内部からの批判や異議を許さない。(4)他の集団をきちんと評価しない。(5)疑問を持たないように自己検閲が働く。(6)全員一致の幻想を持つ。(7)逸脱する人を許さない同調圧力が働く。(8)集団内の規範を重視すること。この集団内の規範を重視することで、ハラスメントなども起きてしまいます。

【スライド 12】同質性による見落としというのも、経営リスクとしてはとても外せないものです。例えば、シートベルトの設計。これは男性の体が標準になっているので、妊婦には有害な時があります。また、企業の検診や健康経営。健康経営を謳う企業でも3割しか女性

特有の疾患の健康課題を認識していません。人間ドックが整備されていても、女性特有の疾患に関して、乳がんや子宮がんの検診などはオプションで女性自身がお金を払わなければなりません。そして政策の見落としもあります。少子化の課題に対して、女性が自分の地域を出て行くのは子育て環境が無いからだ、多くの地方が子育て環境を整備します。しかし、それ以前の問題として、男尊女卑や、女性の生き方が限定されるなど、息苦しさから逃れるように女性は地方を出ていってしまいます。これに対処するために、兵庫県豊岡市では、ジェンダーギャップの解消を市の政策としています。

【スライド 13】多様性の効能というのは、最終的には何かということ、どのようなチームミックスで、この仕事に当たるのかということです。専門性と視点の多様性が必要になります。視点の多様性といったものは、経験の多様性からも来ます。ですから、多様な視点の中で新しい経営を推進していくジェンダー・ダイバーシティは多様性経営の第一歩となります。ぜひ「本来人口は5:5なのに、なぜこの会議の場には女性が少ないのか?」「なぜこの会議の場に女性がいないのか?」こういったことを検証しエビデンスを取り、PDCAを回していただきます。

【スライド 14】そして私が色々な企業の女性活躍と言われる施策をピックアップしたところ、結局女性にだけやらなければならない施策は、この赤字の部分だけでした。やはり周りへの働きかけや全体の働き方を変えていく、評価を変えていく、そして、男性の育児休業を推進することなど、周りの理解や働き方、環境の整備の問題の方がよほどたくさん課題をはらんでいました。

【スライド 15】そして、多様性があるだけでは、やはりうまく推進出来ません。よく「女性がいるから」「これは女性がいて始まった企画です」といったことが言いわけに使われます。しかし女性がいるだけではダメなのです。その人が安心安全に発言出来るような環境が必要です。これがあって初めてダイバーシティ&インクルージョンが実現します。

【スライド 16】心理的安全性を高める4つの行動があります。『誰もが発言できること』。何を言っても大丈夫という安心感。そして『助け合い』。困ったときは黙って見ているのではなく、ルールを決めて助け合うこと。建設的な問題解決をすること。そして『挑戦を推奨するような環境』です。失敗しても挑戦を評価する。そして、とりあえずやってみようと思えるような環境です。さらに『新奇歓迎』、新しい視点を歓迎します。慣れたやり方を捨ててみてください。突拍子もないことを言う人がいたら、「君それはだめだよ」ではなく、「なるほど面白いね」、まず1回は聞いてみようかということから始めてください。これがまさに1,000に3つしか成功しないというダイバーシティの基になります。

【スライド 17】 心理的安全性の定義というものは、決して皆がほめ合うぬるい組織のことではありません。誰もがチャレンジできる、失敗しても次に活かせるような環境のことを言います。

【スライド 18】 このようなチームは、「関係の質が高いチーム」と呼ばれています。「関係の質」→「思考の質」→「行動の質」→「結果の質」の順に高くなり、さらにこれが成功の好循環としてぐるぐる回り出す。これが成功するチームの秘訣となります。

【スライド 19】 さらにアメリカでは、社員の幸福に投資すると何が起きるかといったような考え方が進んでいます。社員の幸福に投資をしたらどうなるのでしょうか。病欠が減り、燃え尽きが減り離職率が減ります。そして売上高が上がり、生産性が上がり、利益率が上がり、なんと人の創造性は3倍にもなるのです。これが本当に全員活躍、ダイバーシティの1つの効用ではないかと思っています。

ぜひこういった視点で、女性活躍やジェンダー・ダイバーシティを考えてみていただければと思います。ありがとうございました。