

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 7 回「村上臣さんインタビュー 経営者がダイバーシティ推進に取り組むべき理由とは」

<https://youtu.be/xex1kSSxFmY>

司会 西村明希子さん：こんにちは。司会の西村明希子です。さて、今回は株式会社ポピンズ、社外取締役 村上臣さんにお話を伺います。村上さんよろしくお願ひします。

村上臣さん：よろしくお願ひします。

西村さん：村上さんは 2000 年にヤフー株式会社に入社され、一度退職後、再び 2012 年 4 月からヤフーの執行役員兼 CMO としてモバイル事業の企画戦略を担当。2017 年から 2022 年 4 月までは LinkedIn (リンクトイン) の日本代表を務め、日本語版のプロダクト改善、利用者の増加や認知度向上に貢献されました。現在は株式会社ポピンズ、社外取締役のほか、複数のスタートアップの戦略技術顧問も務めていらっしゃいます。

西村さん：村上さんはダイバーシティの重要性など多数発信されています。LGBTQ に関して理解を深める発信も多いのですが、どのようなご経験から関心をお持ちになったのでしょうか。

村上さん：私は学生時代に吹奏楽部、オーケストラに所属していましたが、その時は基本的に男性がマイノリティーでした。中学の吹奏楽部は部員が 50 人くらいで、その中で男性は 5 人くらい。各学年に男性は 1 人か 2 人くらいでした。ですから女性の皆様が日々会社で、例えば今男性が多い業界などで窮屈な思いをされているようなことを、思春期の多感な時期に自ら体験してきました。社会に出て働き始めた時の会社が普通の日本企業でしたから、「ああ、こういう感じなのか」と、自分の経験からマイノリティー側を何とかできないかという風に思い始めたのがそもそものきっかけです。それがダイバーシティ、特に女性活躍に今も注力している理由です。

LGBTQA+ に関しては、元々ヤフーの時に色々なダイバーシティ施策を行っている中で、女性活躍に関してはどの会社も注力している中で同じように取り組んでいましたが、それ以外の領域が結構手薄であると感じていました。当時役員の立場として課題を感じ社内でヒアリングを行なった際に LGBT の方々の声を聞く機会がありました。その時にかなりショックを受けたのが、営業職の男性でゲイの方の話で、飲み会での恋愛トークや、場合によっては女性のいるような店に二次会に連れて行かれるようなことがあり、非常に気分が悪いとのことでした。一番ショックだったのは、仮想彼女のプロフィールを作りそれを暗記して、「彼女いる？」と聞かれた時にスラスラと出てくるように訓練しているということでした。これを聞いた時に「そんなカバーをしなくてはならない世の中はやはりおかしい」と感じました。そのようなことを気にしないで仕事ができたとしたら、絶対パフォーマンスが上

がるはずです。経営視点でも、誰もがそのままの自分で持てるスキルを100%投じられる環境を整えることができれば、明らかに今よりパフォーマンスが上がるはずで。ですから私はダイバーシティというのは本当に経営の一丁目一番地だと思っています。

西村さん：一丁目一番地…最優先事項ですね。

村上さん：これは働き方にも関わってきます。

西村さん：ダイバーシティの推進を担当されていた時のエピソードもお聞かせください。

村上さん：女性活躍に関してですが、私のチームでは150人ぐらい見ていましたが、各マネージャーなどの評価者に対して、まずは「バイアスを排除する」といったことを言い始めました。最近特にグローバル企業では履歴書に性別も写真も何も載せない、場合によっては名前も隠すぐらいのことをしています。なぜならば、職務経歴書に必要なものは「今まで行ったこと」と、「どれだけスキルがあるか」と、「今回の労働にどれだけフィットするか」といったことで、あとはなるべく余計な情報は排除し公平に選考しましょうといったトレンドがあります。評価に関してもそうで、基本的には本来の仕事だけ見ればいい話で、「女性だから」「男性だから」などは、評価の際に不要です。「何をしたか」、「どのような成果を出したか」ということをベースに、ロジカルに判断していこうということをまず始めました。

その上で私が見ている中で、子会社の立ち上げなどに取り組む中で、出来る限りやる気があり手を上げる女性にチャンスをあげようということを意図的に行っていました。実際に女性初の子会社の社長が私の元から生まれましたし、リーダーや部長なども生まれました。もちろん、公正に見てその仕事が出来る方であることが前提としてあります。ただ本人がやる気があっても、なかなか手をあげないというのも女性の特徴であると思います。男性は根拠がなくても勢いで「できます！」と言いますが、任せてみたら「あれれ？」みたいなこともあります。女性はキャリアに関して慎重な方が多いですので、面談や1 on 1などを通じて適切に後押しをしました。「出来るかどうか不安です」や「子供もいるので」といった話が出てきた時は、「ではどういったサポートがあれば出来るのか」といった話をし、「ではやってみよう」と背中を押すことでしっかりと活躍してくれます。ですからこのような配慮が、いわゆる平等や公正の話で一番重要なテーマで、同じように下駄を履かせるだけでは、階段は一緒なので、いかに全員がこの平等な環境、公正な環境に出来るのかということが、マネージャーや経営者が腐心すべきことなのではないかと思っています。トップの方、社長の方が経営課題であるということを認識していただいて、動き始めるということがポイントだと思います。上場企業に関しては昨年(2021年6月)に東証のコーポレートガバナンス・コードが変わり、取締役や執行役員のスキルマトリックスをつくることや、ダイバ

ーシティに関して進捗を開示することが求められるようになりましたが、今ならまだ間に合いますということだと思います。今後上場企業に関しては、開示ができないと大きな問題になってしまいます。ですからそれぐらいのレベルまで今事態は深刻化していますし、課題感があるということ、まずトップの方に気づいていただく必要があります。そしてトップが動き始めるとマネージャー達も意識しますから、「あっ俺もやらなくては」という風になってくると思います。

西村さん：最後に女性活躍に取り組む企業の皆さんにメッセージをお願いします。

村上さん：ありがとうございます。女性活躍を含めたダイバーシティの施策は、一般的にCSR*的に捉えられがちなのですが、実はこれに取り組むとシンプルに業績が伸びます。これは色々なりサーチによってエビデンスが出ていることであり、ダイバーシティのある組織は他の企業よりも優位に成長している、成長率が高いといった証拠が既に出ています。経営者の方々は世の中のブランディングのために取り組むのではなく、これは業績を伸ばすための力強い手段であるということ、これをまず認識していただきたいと思います。ダイバーシティが保っている組織、特に意思決定者にダイバーシティの意識があると、意思決定の質が上がります。そして質が上がると業績に直結します。ダイバーシティ施策は最重要経営課題であるということ、まずはご認識いただき、翻って自社を見ていただいて、不足する部分があればぜひトップ自らが力強く推進していただく。そういったことが御社の業績を上げるための一つの大きな柱になり得るのだということ、今回改めてお伝えしたいと思えます。ありがとうございました。

*CSR…企業が組織活動を行うにあたって担う社会的責任のこと

西村さん：村上臣さんでした。難しいことも分かりやすく優しく話してくださるので、誰でも出来るのだといった熱いメッセージいただきました。ありがとうございました。

村上さん：ありがとうございました。