グローバル時代におけるダイバーシティ・マネジメント

～企業競争力向上に向けた女性取締役・管理職の登用・育成・獲得～

「ダイバーシティが企業競争力を高めるということは、さまざまなデータから明らかに見えてくることだ」モデレータの石倉洋子氏は語った。人材育成・活用委員会（委員長：橘・フクシマ・咲江）では、グローバル時代における経済成長の実現に向け、本格的なダイバーシティへの第一歩である女性管理職・取締役の登用・育成および獲得について、パネル・ディスカッションを行った。

■人材育成・活用委員会　第4回会合　10月3日　（役職は開催時・敬称略）

パネリスト：鈴木　茂晴（大和証券グループ本社 取締役会長）
内永ゆか子（ベルリッツ コーポレーション 取締役会長 兼 社長 兼 CEO、ベネッセホールディングス 取締役副社長、NPO法人J-Win 理事長）

モデレータ：石倉　洋子（慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科 教授）

ビジネス変化に合わせて女性登用を推進、女性役員が5名誕生

鈴木 茂晴
大和証券グループ本社 取締役会長

鈴木　大和証券グループの社員数は現在15,000名で、管理職に占める女性比率は4.1%、大和証券単体では6.2%。私は、平成16年の社長就任以来、積極的に女性活用に取り組んだ。

証券会社のビジネスモデルはここ10年で大きく変化した。金融商品取引法改正などもあり、短期的な利益を追求するよりもお客さまをコンサルティングするサービスができるかが業績を大きく左右するようになった。そのような中、女性の丁寧で細やかな対応が力を発揮する時代になった。給与や昇進における評価を男性と同様にすれば、当然良い仕事をしてくれるだろうと考えた。一方、支店長クラスの中間管理職層の中には、大事なお客さまは女性には担当させないなど、女性への期待度が非常に低い人も多かった。

そこで、男性ばかりの法人営業部に、一定規模のまとまった人数の女性を登用した。少人数の登用で失敗すると「やはり女性は駄目だった」となりやすい。しかし、まとまった人数を登用すると、早く結果を出す人も、遅れる人もいて男性と同じであることが分かる。

また女性活躍推進チームを作り、女性のための制度をより実態に即したものに改変していった。徐々に女性の意識も変わり、身近にロールモデルが増え、チャレンジする人が増えてきた。自分のキャリアが描きやすくなり、上を目指すことに目覚めたのだ。今や、女性活用をうたっていない会社はないが、重要なのは経営者の女性活用に対する本気度だ。結果、2009年に女性役員が4名、2011年に1名が誕生した。

ロールモデルをつくり ワーク・ライフ・マネジメントを確立する

内永　私が以前いたIBMで、業績が非常に厳しかった1993年に、ルイス・ガースナーが打ち立てた戦略の一つがダイバーシティだった。それまでのIBMは“WASP（White Anglo-Saxon Protestant）”というモノ・カルチャーにより戦略が決まっていたため、マーケット・ニーズの変化に対応できずにいた。彼は、これに一石を投じるにはダイバーシティしかないと言った。ダイバーシティの本質は、価値観の違う人たちをいかに活用しイノベーションを生み出すかということであり、世界共通のダイバーシティ課題は「女性活用」だ。そこで、IBMが生き残るための大戦略として、まずは、徹底的に女性を活用した。

推進する中で課題は三つあった。一つは女性が本気にならないことだ。それは、ロールモデルがいないことが要因だった。二つ目は、ワーク・ライフ・バランスを実現することの難しさ。三つ目はオールドボーイズ・ネットワークと言われる成功体験でつくられた会社独特のモノ・カルチャーだ。日本企業には、不文律なものの言い方、会議の進め方、交渉の仕方、さらに暗黙知となっている組織の仕組み、力関係がある。男性間ではこれが自然に受け継が

れていくが、女性にはこれを学ぶ機会がない。

課題の解決に向け、四つの施策を行った。まずは、できるだけ早くロールモデルをつくり、難しければ社外のネットワークを作ることだ。二点目は、ワーク・ライフ・マネジメントといった考え方を定着させることだ。忙しい時には、何をおいても働かなくてはならない場面がある。それを、自分でマネジメントする自由を与えることが大切だ。三点目は、仕事のプロセスを“見える化”し、評価システムの透明性を高めることだ。この“見える化”が、ダイバーシティによって得られる大きな産物の一つだ。これは、女性はもちろん、男性や外国人にとっても非常に価値がある。社内の業務プロセスが見えてくれば、会社全体の効率も上げることができる。四点目に、何より重要なことは、トップの強い思いだ。中間管理職はトップの優先順位を重視するだろう。

企業の成長戦略に向けた人材ポートフォリオの構築を

石倉 洋子
慶應義塾大学大学院
メディアデザイン研究科 教授

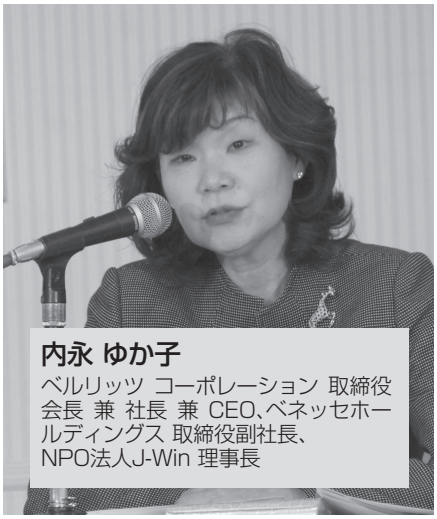
石倉　ダイバーシティの必要性は、誰もが頭では分かっている。グローバル競争に巻き込まれる中、企業は、常にイノベーションを続けなければならない。新たなアイデアを生み出していくには、価値観や考え方の違う人を組み合わせることが重要だ。スピードを上げるには、早い段階で多様性を取り込まないと対応できない。誰もがそう言うが、これほど進まないのは、どこに問題があり、何が必要なのだろうか。

鈴木　企業にとって多様な人材を集めることは重要であり、これまでも取り組んできた。しかし、それは日本人男性の中の多様性であった。その中で損をしてきた女性が、十分に活用されるようになるまでは、移行期としてのポジティブ・アクションが必要だ。

内永　これまでは、ビジネスモデルの変化が緩やかだった。日本は一つのモデルをチューンアップし、磨いていくことが得意で、それで勝ってきた。ところが、商品、サービスの陳腐化や短命化が早まる中で、日本の得意なスタイルで勝てる領域が減ってきている。それでもかつては、国内マーケットが大きく、十分にビジネスができた。だが、GDPは下がり、海外に出て行かざるを得ない状況にある。ダイバーシティができない企業にグローバル化は厳しいだろう。企業は、女性活用の数値目標を作り、IRや株主総会などで発表するなど、企業戦略としてのダイバーシティを進めていくことが重要だ。

石倉　目標数値を定めるといった、形から入ることも悪くない。そうすることで、徐々に中身が伴い、求めている本質が分かってくるだろう。

会場から　企業を変えることは、結局はトップにしかできない。今後の企業成長に向け、どこで成長させるのか、そのために必要な人材ポートフォリオはできているのか。こうした発想があれば、女性や外国人の活用はもっと進



内永 ゆか子
ベルリッツ コーポレーション 取締役会長 兼 社長 兼 CEO、ベネッセホールディングス 取締役副社長、
NPO法人J-Win 理事長

んでいくだろう。

鈴木　その通りだ。私が、女性を登用する際、何か問題があったら、支店責任でなく、経営責任だと強く伝えた。トップが全責任を持って、推し進めないと状況は変わらない。

石倉　責任を持たせないと人材は育たない。しかし、それを中間管理職の責任にするとリスクを取れず、なかなか進まない。また、ダイバーシティの効果が出るまでには、時間がかかる。

鈴木　担当が替わってすぐは、少し業績が落ちるものだ。男性、女性の違いが問題ではない。

内永　業績につなげていくには時間がかかるが、女性を活用すると社内の風通しがよくなる。若い人が元気になるし、組織風土面のプラス効果もある。そのような二次的な効果で踏ん張ることも必要だ。また、本来は社内から取締役などに登用していくのが一番だが、時間的に間に合わない企業は、外部登用との両輪が必要だろう。

石倉　ダボス会議の人材委員会で、企業は世界から優秀な人材を採る姿勢がなければ、グローバル競争に生き残れないと指摘されている。性別、年齢、国籍に関係なく活用するスタンスが、正に今の日本には必要なのではないか。