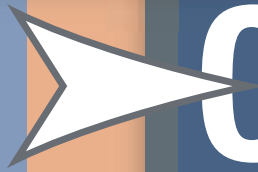


CRACKING

THE



CASE

難問を解決



なぜ女性リーダーが  
必要なのか  
女性人材を  
採用・維持する秘訣

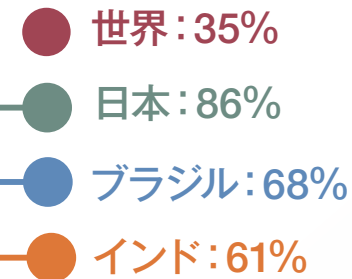


ManpowerGroup™

# 人材不足による大幅なギャップ

## 人材の不足

欠員を埋められない  
企業の割合



人材不足を補うために、必要スキルを満たさない人材を採用している企業は全体の7%を占める

## 女性人材の採用を積極的に実施している企業\*

世界: 2%

日本: 12%

ブラジル: 0%

インド: 6%

【誤入力ではありません】

# 「女性が活躍すれば、経済に活力が生まれる」

調査結果は紛れもない事実：国家レベルでの機会均等は、経済的なメリットを意味する

**「調査から明確な結果が  
表れています。  
まさに、『女性が活躍すれば、  
経済に活力が生まれる』のです」**

— 国際通貨基金  
クリスティーヌ・ラガルド専務理事

- ジェンダーによる不平等を削減することで、生産性と経済成長を促すことができる。
- 労働市場における女性の可能性をフルに活用することは、国内経済のメリットとなる。
- 女性が収入の確保および管理できる機会を向上させることで、発展途上経済の成長を促すことができる。
- ジェンダー間の権利および機会を平等化することで、国家の競争力が向上する。



## 女性について....

OECD — 全65カ国のうち、国語、算数、理科の試験で女子が男子の成績を上回ったのは59カ国

OECD — 新世紀世代の女性のうち、最終学歴が高校以上である女性の割合は41%（男性は33%）

米国 — 学位取得に女性が占める割合は、学士号で56.7%、修士号で59.9%、博士号で51.6%

英国 — 働く女性（25～29歳）の中で、最終学歴が中等後教育である女性の割合は50.5%（男性は40.2%）

# 女性がリードすれば、事業成長が実現する

## 女性リーダーが意思決定の場にもたらすものとは？

- 多角的な視点
- 人材プールの最大化
- 高リスクな金融取引の減少
- よりよい収益

**FACT**

女性が企業の競争力を強化する  
女性役員が多い企業の収益は高い

遥かに高い

34%

# 女性リーダーを積極的に登用しない**言い訳**は山ほどある



そこで提案：**言い訳はやめて、アクションを起こそう**

# 女性の要望に企業が応えていないのが現実

**65%** の女性にとって柔軟性のある働き方が重要。  
しかし、これを提供している企業は全体のわずか**28%**



女性の要望と企業の対応に  
ギャップがある

**51%**  
の女性が、自分の  
キャリアパスが  
はっきり見えない  
と答えている

**30%**  
の企業、そして

女性の  
社会的地位向上は、  
能力開発の

**47%**  
の女性が、

機会欠如によって  
妨げられていると回答

# 悪循環

社内になぜ女性リーダーがないのか、理由を知りたくないですか？

女性取締役が  
いない

1/3

女性取締役がない  
米企業の割合

上司の上司が  
女性ではない

<5%

フォーチュン  
500企業のうち、  
女性CEOを有する  
企業の割合

上司が  
女性ではない

7%

FTSE100企業のうち、  
女性のエグゼクティブ  
ディレクターを有する  
企業の割合

当然の結果



女性リーダーが  
いないのは、  
社内で女性リーダーを  
登用していないから

# 危険な思い込み

虚偽

「女性は家族の事情で  
役員職から退くのが一般的」



真実

女性が役員職を退くケースは男性の2倍。

2X

真実

退職した女性が新ビジネスを  
起業するケースも男性の2倍。

2X

真実

2018年までに女性が経営する中小企業が創出する  
新たな雇用は全体の1/3を占めるようになる。

1/3

真実

13産業のうち、女性経営企業の平均利益が男性経営企業を  
上回るのは8産業で、2産業が同等となっている。

10/13

女性が会社を辞めることは何を意味するのか



優秀な能力も一緒に失っているということ



# 成功を目指すならばこそ、 女性の登用が強みとなる

あらゆる事業評価において、女性が男性を上回る成果を収めている  
【得点をつけている訳ではありませんが…】

| 項目           | 女性 | 男性 |
|--------------|----|----|
| 他者のモチベーション向上 | ♀  |    |
| コミュニケーションの改善 | ♀  |    |
| 成果の品質向上      | ♀  |    |
| 戦略的計画        | ♀  | ♂  |
| 相手の話を聞く      | ♀  | ♂  |
| 問題分析         | ♀  |    |

「多様性を正しく理解していれば、思考の多様性と成果の向上を実現できる」— ジェフ・ジョレス

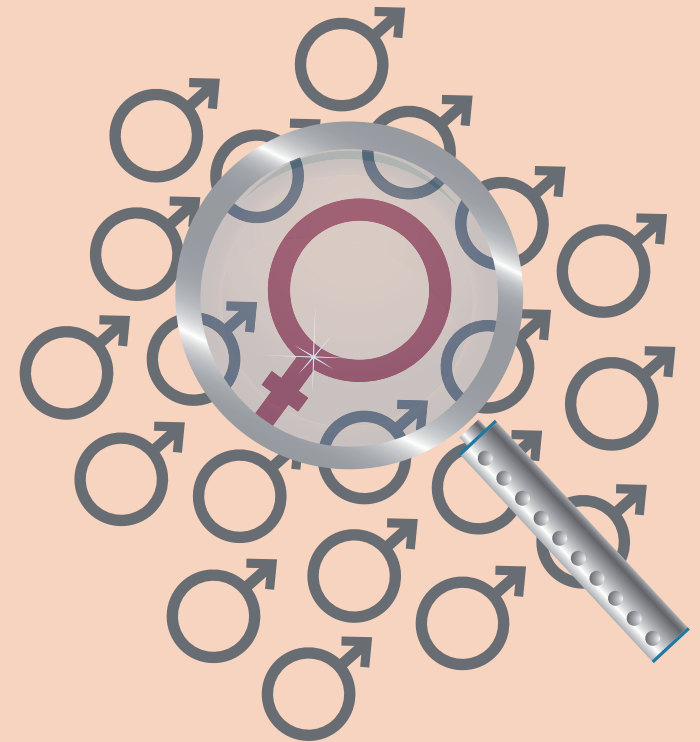
2000年、ビジネスウィーク誌は、人材評価に関する管理職調査を行った。対象企業：ハグバーグ・コンサルティング・グループ、マネジメント・リサーチ・グループ、ローレンスAブファフ、パーソナル・ディビジョン・インターナショナル、アドバンスド・チームウェア2012年のゼンガー及びフォークマンやPDI調査により、こうした調査結果の多くが裏付けられた。

# 制度のみでは不十分

「企業が求める成果は、制度のみで達成されるものではありません。本気で女性リーダーの登用を望むなら、制度の整備のみならず、**企業文化および人材フローの体系的かつ精密な分析**を行う必要があります。これを行って初めて、女性リーダーおよびその供給源となる女性増加に向けた、組織的および個人的なソリューションの特定ができる「ワン・サイズ・フィッツ・ワン」アプローチを構築することができるのです。こうしたソリューションには、**社内の文化やそこで働く社員の数ほど、オリジナリティが必要**となります。」

—マンパワーグループ

グローバル戦略・人事部門 エグゼクティブ・バイス・プレジデント  
マーラ・スワン



# 対人スキルの評価基準

同じスキルでも異なった表現  
職場で使われる男性と女性を表現する単語

## 男性

自己主張ができる  
リーダー  
ネットワーキングが上手い  
公正  
革新的  
上司  
タフ  
概念的  
戦略的  
用意周到  
思慮深い  
同情的  
権威的  
説得力がある

## 女性

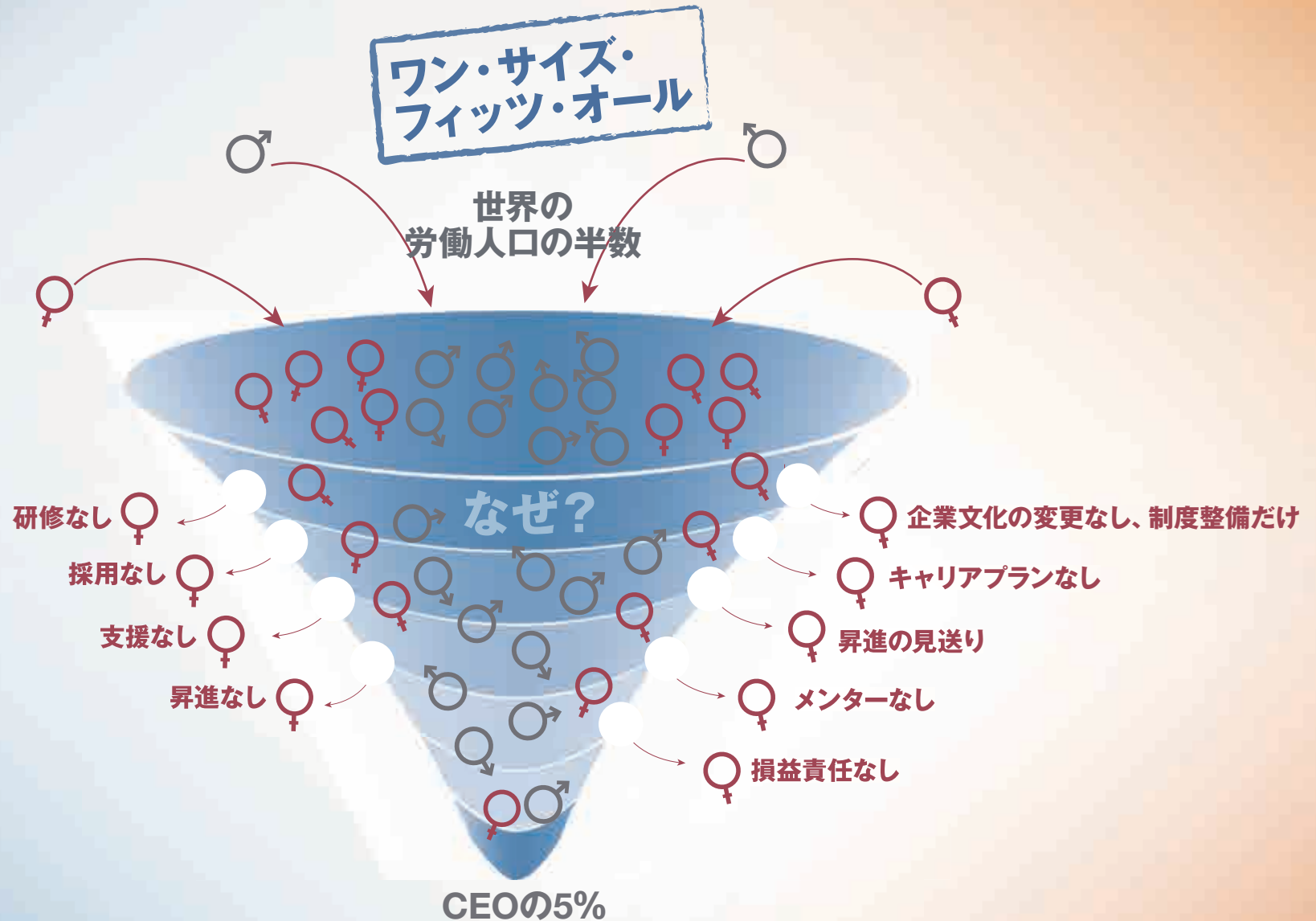
攻撃的  
管理職  
ゴシップ好き  
押しに弱い  
理想的  
威張る  
押し付けがましい  
夢見がち  
非現実的  
マイクロ・マネジメント  
決断力がない  
感情的  
威圧的  
議論好き



各社員が周囲からどのように受け止められ、また各個人の能力や貢献度がどのように評価されているのか、しっかりと注意して見てください。  
ジェンダーに対する組織的な偏見が存在していたら驚くかもしれません。

何を見聞きすべきかの判断が極めて重要

# リーダーになり得る女性たちが 徐々に退職していくのが現実

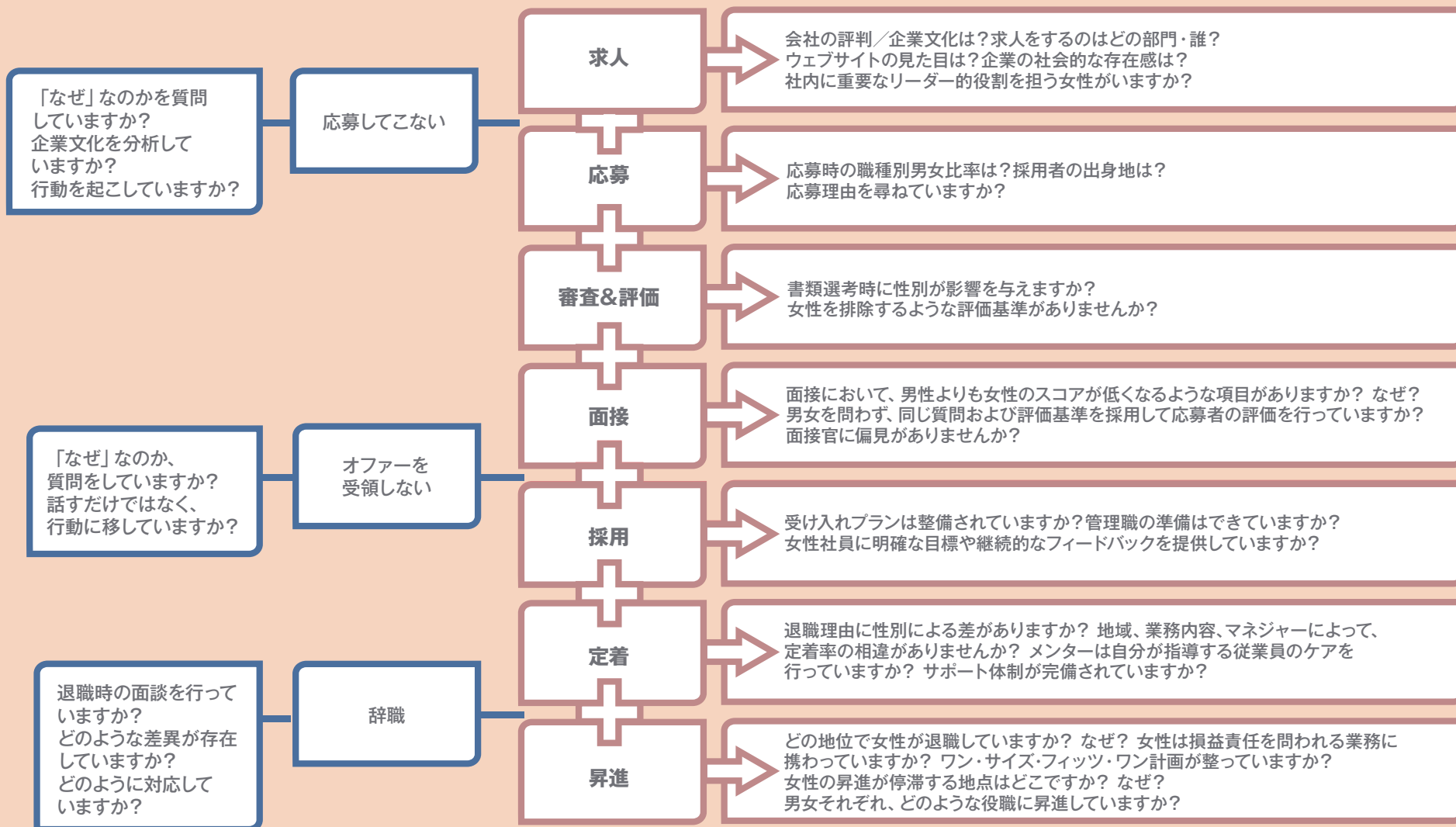


だからこそ、「ワン・サイズ・フィッツ・ワン」アプローチが重要

# ワン・サイズ フィッツ・ワン

## 女性が辞めざるを得ない理由を知るには、 会社の人材フローを知る必要がある

### 検討すべきポイント



# すべてはリーダーシップと企業文化から始まる

「企業はそれぞれ独特の文化を有しています。このため、「ワン・サイズ・フィッツ・オール」アプローチで、人材の多様性を促進することはできません。多様性を重要視するリーダーは、会社特有の視点から、従業員の行動様式および慣習の分析を行っています。

**マンパワーグループは、人材開発において「ワン・サイズ・フィッツ・ワン」アプローチを採用しています。**これは当社の企業文化の一部を構成するものです。人材開発には自己認識が重要であると確信する当社は、各従業員の特定のニーズに適した目標重視の交流、経験、教育を提供しています。」



—マンパワーグループ  
会長兼CEO、ジェフ・ジョレス

# 難題は 解決 できます

2008

マンパワーグループ  
がPINK誌の「女性に  
とってのトップ企業」  
に選ばれる

2010

リビー・サーテイン  
氏が取締役に就任



2010

ジェフ・ジョレスが、  
インターオーガナイ  
ゼーションより「ガイ  
ズ・フー・ゲット・イツ  
」賞を受賞した11  
名の1人に選ばれる

2011

パトリシア・ヘミングウェ  
イ・ホールが取締役に就任



## 【私達が実現したように…】



マンパワーグループ  
の取締役／経営幹部  
は大半が白人男性  
だった

1999



ジェフ・ジョレスが最高  
取締役責任者に就任

1999



ロザンヌ・L・リッジ  
ウェイが取締役に就任  
(定年退職まで)

2001



マーラ・スワンが  
経営幹部に就任

2005



ジーナ・ボズウェル  
およびカリ・ドミンゲ  
スが取締役に就任

2007

取締役会

1999年: 0% ♀

2013年: 31% ♀

トップエグゼクティブ

1/3 ♀

グローバル・リーダー

34% ♀

エグゼクティブ・バイス・プレジデント

20% ♀



# 「ワン・サイズ・フィッツ・ワン」アプローチ



この3名のグローバル・リーダーは、  
マンパワーグループの

総収益20億米ドル

の創出に  
貢献しています。



# ランシー・チュイ

入社時の事務アシスタントから、2012年に30%成長を遂げた大中華圏の事業を統括するまでに



## 学歴

メルボルン大学  
- 精神学学士号

## 1997年

香港オフィスにて  
事務アシスタントとして  
採用される

## 1997年

支店マネジャー  
- 人材派遣  
50名のチームを  
リード

## 1999年

オペレーション・  
マネジャー  
- 人材派遣  
100名のチームを  
リード

## 2001年

オペレーション・  
ディレクター  
- 人材派遣および  
人材紹介  
120名のチームを  
リード

## 2012年

地域マネージング  
ディレクター  
- 大中華圏  
1,800名のチームを  
リード

## 2010年

マネージング  
ディレクター  
- 香港、マカオ、ベトナム  
200名のチームを  
リード

## 2007年

ジェネラルマネジャー  
- 香港&マカオ  
130名のチームを  
リード

## 同氏からのメッセージ

「女性の職業上での成長を真に支援する企業だったからこそ、事務アシスタントから地域的な事業成長の全責任を担うトップリーダーになることができました」

「私の上司そしてメンターである当社プレジデントのダリル・グリーンは、収益向上に対する私の貢献を認めてくれ、**損益責任および人材マネジメントに挑戦する機会を提供してくれました。優れた企業リーダーになる上で、いずれも極めて重要な経験でした**」

## リーダー達のメッセージ

「私たちはランシーのリーダーシップ能力に気づき、その能力を活用すべく迅速に行動しました。人材に関することで無駄にできる時間はありません」

—マンパワーグループ  
会長兼CEO、ジェフ・ジョレス

「ランシーが初めて損益責任を担ったのは支店マネジャーでした。このステップは彼女のキャリアにおいて極めて重要なポイントとなりました。しっかりした損益責任の経験無しに、当社を牽引する人材になることはできないからです」

—マンパワーグループ  
プレジデント、ダリル・グリーン

## 受賞

- 「エクセレント・ブランド・オブ・ヒューマン・リソース・コンサルタンシー」
- 「ケアリング・カンパニー」(9年連続)
- 「モスト・インフルエンシャル・ブランド」
- 「ベスト・タレント・スタッフィング・オーガナイゼーション・オブ・チャイナ」
- 「ベスト・リクルートメント・ファーム・オブ・ザ・イヤー」
- 「ベスト・インテグレートッド・サービス・オブ・チャイナ」
- 「アワード・フォー・アウトスタンディング・ソサエティ・コントリビューション」

# モニカ・フロールス・バラガン

## 支店マネジャーから、18カ国の事業を統括するまでに



**学歴**  
保険数理学の  
学士号、  
哲学の修士号、  
IPADEからMBAを  
取得

**1992年**  
支店マネジャーとして  
10名の直属部下を  
持つ

**1994年**  
オペレーション・  
セールスマネジャー  
メキシコ市および  
グアダハラ市を  
統括

**1995年**  
デリバリー  
サービスマネジャー  
メキシコ市、  
グアダハラ市、  
モンテレイ市を統括

**1996年**  
アウトソーシング  
アシスタント  
ディレクター  
メキシコを統括

**1998年**  
マネージング・  
オペレーション  
サポート  
アシスタント・  
ディレクター  
メキシコを統括

**2013年**  
地域ディレクター  
(メキシコ・中南米)  
18カ国を統括

**2007年**  
地域ディレクター  
(メキシコ・中米)  
8カ国を統括

**2003年**  
コマーシャル・  
ディレクター  
(メキシコ及び中米)  
メキシコ及び  
カリブ海諸国を統括

### 業績

- 18カ国にて3,700人以上の従業員をリード
- メキシコの事業運営、人材派遣、エキスペリスおよびマンパワーグループ・ソリューションズ、商業・金融・人事・IT部門のサポート、ライトマネジメント、マンパワー・ファウンデーションを統率
- 南米では、アンディーン地域、ブラジル、ペルー、南部コーン地域を統括。コノ・スール地域の財務担当。
- マンパワーグループの南北アメリカにおける売上の30%に貢献
- 2011年、メキシコ議会上院より卓越した女性に贈られる「Mujer Destacada」賞を受賞
- メキシコのトップ企業500に選ばれる
- 2012トップ企業 - メキシコ・カリブ海地域における働きたいスーパー企業

### 同氏からのメッセージ

「マンパワーグループで働く上で最もエキサイティング、かつ前職と異なる側面は、従業員の90%が女性という点でした。上司が女性というのは初めての経験でした」

「働く中で、自分の能力を過小評価する女性を目にすることがありました。ジェンダーに対する社会的通念を崩し、女性の地位向上を図り、その能力を認識・開発するお手伝いをする、このためにできる限りのことをしようというのが私の個人的な目標です。私のメンターであるヨナス・プライジングは、まさにこれを実践してくれました」

### リーダー達のメッセージ

「モニカは1999年に銀行に転職しましたが、退職する際には、彼女を引き止めようと全力を尽くしました。その努力が功を成し、2003年にマンパワーグループに戻ってきてくれたのです」

—マンパワーグループ  
会長兼CEO、ジェフ・ジョレス

「メキシコでは、会社幹部に占める女性の割合はわずか5%。95%の企業がチャンスを見落としている、というのが個人的な意見です」

—マンパワーグループ  
プレジデント、ヨナス・プライジング

# マールフリッド・ブラス マンパワーグループ・ノルウェーのマネージングディレクター ノルウェーでナンバー1の人材派遣企業に損益責任の経験を持ち込む



## 学歴

ノルウェー・ビジネス  
スクール、金融学修士号  
ノルウェー・スクール・  
オブ・エコノミクス、  
公認監査人

## 2009年

マンパワーグループ・  
ノルウェーの  
マネージングディレクター

1989年～1995年  
会計企業の  
マネジャー

1995年～2008年  
金融サービス企業の  
エグゼクティブ・  
バイス・プレジデント

## 事実

ジェンダー平等先進国のノルウェーにおいても、オスロ証券取引所における上場企業の経営幹部に占める女性の割合はわずか16%。

## 業績

- 525名の従業員をリード
- 30支店、4つのブランドを統括
- 日々7,000人にやりがいのある仕事を紹介
- マンパワーグループ・ノルウェーは、ノルウェー市場にてナンバー1の人材サービス企業
- ヤング・エンタープライズ・ノルウェー取締役会長
- ノルウェー・ビジネススクール取締役役員
- ノルウェー政府年金基金取締役役員

## 同氏からのメッセージ

「私の上司かつメンターであるハンス・リーンジェスが、大胆かつ勇敢になれ、と言ってくれたとき、マンパワーグループへの入社が正しい決断であったことを実感しました。『少し大きめのシャツを着る』ように、得意なエリアから脱却して**自分の能力を引き伸ばす**ような仕事をするよう指導してくれました。また、彼と会社はいつでも、私のキャリア形成を**サポートする**、と断言してくれました」

「リーダーのポジションに就きたい女性は、キャリアの早い時点で**損益責任を担う**べきです。**損益責任は、キャリアパスの方向付けとリーダーシップスキルの向上に不可欠な業務となります**」

## リーダー達のメッセージ

「マールフリッドを採用したのは私たちにとって大きな成果でした。マンパワーグループ入社前から非常に優れた指導者で、貴重な経験と新鮮な視点を当社に持ち込んでくれました」

—マンパワーグループ  
北ヨーロッパプレジデント、ハンス・リーンジェス

「私たちにとっては、損益責任における確実な実績と、ノルウェー市場を熟知し、マンパワーグループの成長をコミットする姿勢が備わっている指導者を採用することが重要でした」

—マンパワーグループ  
会長兼CEO、ジェフ・ジョレス

## 参考文献

注記: 引用の順序は各セクションのデータの順序に対応

### 人材不足による大幅なギャップ

マンパワーグループ (2013年) 人材不足に関する調査結果

〔同頁の全データに該当〕

ManpowerGroup. (2013). 2013 Talent Shortage Survey Research Results.

### 女性が活躍すれば、経済に活力が生まれる

ヴァーヴァーM及びアッザレリK著「ダボス会議、事業戦略としての女性登用拡大に焦点」(2013年1月25日)

Verveer, M. & Azzarelli, K. "At Davos Investing in Women Emerges as a Business Strategy."

▶ <http://www.thedailybeast.com/articles/2013/01/25/at-davos-investing-in-women-emerges-as-a-business-strategy.html>. (2013年12月17日現在)

エルボート・ヴォイテックK及びネヴィアックM.ら著、2013年、国際通貨基金「女性、仕事、経済：ジェンダー平等によるマクロ経済の利益」

Elborght-Woytek, K., Newiak, M., et al. (2013). Women, Work, and the Economy: Macroeconomic Gains from Gender Equity. International Monetary Fund.

ザヒディ S及びイバラH著 (2010年)「企業のジェンダー格差報告書2010」世界経済フォーラム

Zahidi, S. & Ibarra, H. (2010). The Corporate Gender Gap Report 2010. World Economic Forum.

経済協力開発機構 (OECD)「より良い暮らし指標」

Organisation for Economic Co-operation and Development. "Better Life Index."

▶ <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/education/>. (2014年1月13日現在)

ペリーM.J著「驚くべき大学学位の格差：1982年以降に女性は男性よりも約1000万以上の学位を取得」アメリカン・エンタープライズ研究所

Perry, M.J. "Stunning college degree gap: Women have earned almost 10 million more college degrees than men since 1982." American Enterprise Institute.

▶ <http://www.aei-ideas.org/2013/05/stunning-college-degree-gap-women-have-earned-almost-10-million-more-college-degrees-than-men-since-1982>. (2014年1月13日現在)

国際労働機関「労働市場の主要な指標」第7版 (2014年1月7日現在)

International Labour Organization. Key Indicators of the Labor Market, 7th Edition.

### 女性がリードすれば、事業成長が実現する

エルボート・ヴォイテック K 及びネヴィアック M ら著 (2013 年)「女性、仕事、経済：ジェンダー平等によるマクロ経済の利益」国際通貨基金

〔対象箇所：最初の3つの箇条書き〕

Elborght-Woytek, K., Newiak, M., et al. (2013). Women, Work, and the Economy: Macroeconomic Gains from Gender Equity. International Monetary Fund.

ザヒディ S及びイバラH著 (2010年)「企業のジェンダー格差報告書2010」世界経済フォーラム

Zahidi, S. & Ibarra, H. (2010). The Corporate Gender Gap Report 2010. World Economic Forum.

ウェイシャルK著 (2004年)「女性がリードする企業の総収益」ビジネスウィーク誌 (2004年1月25日)

Weishul, K. (2004). "The Bottom Line on Women at the Top." Business-Week.

### 女性の要望に企業が応えていないのが現実

LinkedIn (2013年)「職場における女性の要望：LinkedInグローバル調査」

〔対象箇所：統計値65%、統計値51%、統計値47%〕

LinkedIn. (2013). What Women Want @ Work: A Global LinkedIn Study.

▶ <http://blog.linkedin.com/2013/02/28/linkedin-what-women-want-study/>.

マンパワーグループ (2013年)「働く女性に関する調査」

〔対象箇所：統計値28%、統計値30%〕

ManpowerGroup. (2013). 2013 Women in Work Survey. (未刊行)

### 悪循環

GMIレーティング (2012年9月13日)「取締役会におけるジェンダー多様性の新調査」

GMI Ratings. (September 13, 2012). New Research on Gender Diversity in the Boardroom.

▶ <http://www3.gmiratings.com/home/2012/09/new-research-on-gender-diversity-in-the-boardroom/>.



CNNマネー (2013年5月9日)「フォーチュン500企業における女性CEO」  
CNN Money. (May 9, 2013). Women CEOs in the Fortune 500.

▶ <http://management.fortune.cnn.com/2013/05/09/women-ceos-fortune-500/>.

シーリーR及びヴィニコンベS著 (2012年)「FTSE女性取締役に関する報告書  
2012: 企業にとっての目標?それとも負担?」

Sealy, R., & Vinnicombe, S. (2012). The Female FTSE Board Report 2012:  
Milestone or Millstone?)

### 危険な思い込み

ベッカー-ブリスJ. R.、エルキナウィS、ステイターM著 (2010年)「自主的または  
強制的な役員退職におけるジェンダーの影響」

エコノミック・インクワイアリー (48(4) 1102-1118)

Becker-Blease, J. R., Elkinawy, S., & Stater, M. (2010). The impact of  
gender on voluntary and involuntary executive departure. Economic Inquiry,  
48(4), 1102-1118.

アメリカン・エクスプレス・オープン (2013年)「2013年女性経営企業の現状に関する  
報告書、重要なトレンド概要 (1997-2013)」

American Express OPEN. (2013). The 2013 State of Women-Owned  
Businesses Report. A Summary of Important Trends, 1997-2013.

ガーディアン紙 (2009年12月)「特別レポート: 女性経営零細企業が2018年までに  
5000万の新たな雇用を創出、数百万の国民の職場環境を変える」

Guardian. (December 2009). Special Report: Women Small Business  
Owners Will Create 5+ Million New Jobs by 2018, Transforming the  
Workplace for Millions of Americans.

アメリカン・エクスプレス・オープン (2013年)「2013年女性経営企業の現状に関する  
報告書、重要なトレンド概要 (1997-2013)」

American Express OPEN. (2013). The 2013 State of Women-Owned  
Businesses Report. A Summary of Important Trends, 1997-2013.

### 成功を目指すならばこそ、女性の登用が強みとなる

シャープR著 (2000年)「女性リーダーが事業を牽引」ビジネスウィーク誌 (Sharpe,  
R. (2000). (2000年11月20日)

“As Leaders, Women Rule.” BusinessWeek

▶ [http://www.businessweek.com/2000/00\\_47/b3708145.htm](http://www.businessweek.com/2000/00_47/b3708145.htm).  
(2014年1月13日現在)

ゼンガーJ及びフォークマンJ著 (2012年)「女性リーダーは男性に勝るか?」HBR  
ブログネットワーク

Zenger, J. & Folkman, J. (2012). “Are Women Better Leaders than  
Men?” HBR Blog Network.

▶ <http://blogs.hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do/>.  
(2014年1月13日現在)

PDI ナインス・ハウス (2012年)「女性役員がガラスの天井を取り除くか?」  
パーソネル・ディビジョン・インターナショナル・コーポレーション

PDI Ninth House. (2012). Can Women Executives Break the Glass Ceiling?  
Personnel Decision International Corporation.

### 女性のキャリアに何が影響を及ぼすか把握していますか?

LinkedIn (2013年)「職場における女性の要望: LinkedIn グローバル調査  
〔統計値 51%〕

LinkedIn. (2013). What Women Want @ Work: A Global LinkedIn Study.

▶ <http://blog.linkedin.com/2013/02/28/linkedin-what-women-want-study/>.

マンパワーグループ (2013年)「2013年働く女性に関する調査」

(未刊行)〔統計値 30%〕

ManpowerGroup. (2013). 2013 Women in Work Survey.

LinkedIn (2013年)「職場における女性の要望: LinkedIn グローバル調査」  
〔統計値 47%〕

LinkedIn. (2013). What Women Want @ Work: A Global LinkedIn Study.

▶ <http://blog.linkedin.com/2013/02/28/linkedin-what-women-want-study/>.

### リーダーになり得る女性たちが徐々に退職していくのが現実

国際労働機関「労働市場の主要な指標」第7版 (2013年11月21日現在)

International Labour Organization. Key Indicators of the Labor Market, 7th  
Edition. Accessed November 21, 2013.

CNNマネー (2013年5月9日)「フォーチュン500企業における女性CEO」  
CNN Money. (May 9, 2013). Women CEOs in the Fortune 500.

▶ <http://management.fortune.cnn.com/2013/05/09/women-ceos-fortune-500/>.

### 事実 (マールフリッド・プラスの経歴)

2012年KPMGトップマネジメント調査

KPMG Top management survey, 2012.