



# 07

ステップで進める

## 意識的な

# インクルージョン

女性管理職の登用推進  
実践ガイド



ManpowerGroup®

## 女性は世界の ワークフォースの 50%以上を占めている



しかし、  
上級管理職を  
務める女性の割合は  
25%未満

## 意識的なインクルージョン について、次の質問を 投げかけた

- ? 当社社員や他のグローバルリーダーから見て、ジェンダー格差の縮小を阻む障害は何か、その障害を克服するには何が必要か？どうやって言葉を行動に移すのか？
- ? ミレニアル世代に答えは出せると思うか？この世代が本当に変化を起こすのか？

## 目次

- 1 | はじめに p.2 ~ 3
- 2 | リーダー達の意見——調査結果 p.4 ~ 11
- 3 | マンパワーグループの取り組み——  
男女平等は社内から p.12 ~ 13
- 4 | 07 ステップで進める意識的なインクルージョン p.14 ~ 16
- 5 | 転換点を迎えるには？——最高人事責任者の視点 p.17
- 6 | 本調査の概要 p.18

# はじめに

女性管理職を増やす必要があります。ビジネスケースが広く報じられ、女性活用の問題は解決したと考える人もいます。しかしデータを見ると、そうではありません。

これまでの研究で問題点は指摘されましたが、解決策の策定にはほとんど至っていません。女性管理職が少ない理由に関する議論は堂々巡りに陥り、言葉の応酬ばかりで行動に結びついていません。

これを変える必要があります。マンパワーグループは、働く世界のエキスパートとして従業員 30,000 人が、毎年 40 万社以上の顧客に、採用決定と人材育成に関するアドバイスを提供しています。私たちは社内のワークフォースや他企業への調査を通じて、この格差を早急に縮める

ための施策を見つけたいと考えました。企業が転換点を迎え**意識的なインクルージョン**に近づくのを支援できるように、実践的な提言を行いたいと思っています。

私たちは定性調査を委託し、25 개국で従業員 50 万人以上の企業を代表する世界のリーダー 222 人——マンパワーグループ 72 人、他社リーダー 150 人——を対象に詳細なインタビューを実施しました。組織内の多様な階層、およびミレニアル世代、X 世代、ベビーブーマーなど多様な世代の視点を反映させるため、男女双方を含む 28 ~ 59 歳の若手 / ベテランリーダーに話を聞きました。

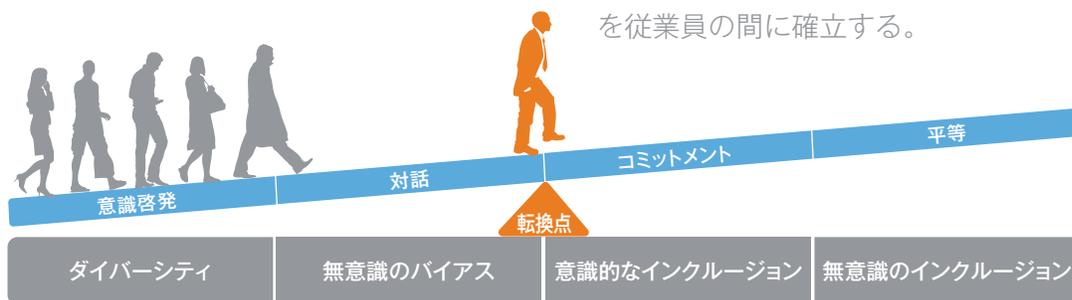
回答者の思考傾向を深く追求し、ミレニアル世代はジェンダー格差

に対する考え方が違うのか、彼らがこの問題を解消する世代になれるかを探りました。男女間で思考傾向に違いはあるか、格差縮小にどれくらい時間がかかるか、変革のペースを上げるにはどんな解決策が必要かを明らかにしたいと考えたのです。

**この調査から明確な結論が導かれませんでした。ダイバーシティを議論する段階から、真の結果を生み出す現実的な行動を起こす段階へと移行しなければなりません。**このレポートでは、女性管理職登用の加速に向けた転換点に至るための、**実践的な 7 つのステップ**——世界の企業で実際に働く人々のための現実的なステップ——を紹介します。

## 意識的なインクルージョン

女性を管理職に登用するという明確な意図を持って考え、行動し、ビジネス判断を下す、意欲・洞察力・能力を従業員の間で確立する。



# リーダー達の見解—— 調査結果

性別や世代、地域によって回答に大きな差が見られました。全体としてリーダー達は、公平な環境を作るには平均17年——ミレニアル世代よりさらに1世代後まで——かかると考えています。進歩は見られますが、歩みは遅々たるものです。男性のベテランリーダーでさえ、根強い男社会が最大の障害だと認めています。

万能の解決策などありません。ミレニアル世代は、家庭と仕事のバランスがとれた生活を望み、男女平等を実現するのは自分たちの世代だと考えています。しかし、実現に何年かかるかについては、彼らの見通しが一番悲観的です。私たちは本当に、前進しているのでしょうか？

「自分の考え方を変えねばなりませんでした。簡単ではなかったけれど、配下には性別や世代が異なる上級管理職が多数います。彼らを信頼し、電話している時間や人と会話する時間の長さより、アウトプットに目を向ける必要がありました。変わる準備をしなければなりません」 ——マンパワーグループ（欧州）の男性ベテランリーダー



## バランスのとれた生活

仕事と家庭の調和、  
それを可能にする柔軟性



## 男女平等

上級管理職登用において均等な機会を得られるまでにかかる年数

# 性別・世代の壁を越えて——

## リーダー達の回答

男女平等の実現に向けたリーダー達の考え方には、男女間・世代間で明確な違いが見られます。

### 世代の壁

ミレニアル世代  
(34歳以下)

X世代/ベビーブーマー  
(35歳以上)

	ミレニアル世代 (34歳以下)		X世代/ベビーブーマー (35歳以上)	
 男女平等の実現に何年かかるか？	22年	20年	18年	14年
 ミレニアル世代は男女平等を実現できるか？	100% できる	93% できる	84% できる	88% できる
 女性管理職をサポートするのは、誰の責任か？	全員 (ただし30%は、誰も責任を果たしていないと回答)	全員 (特に人事)	上級管理職 (特にCEO)	上級管理職・人事
 女性の管理職登用をサポートするため、リーダーに何ができるか？	・メンタリング ・研修 ・柔軟な対応 ・成果主義	・性別にとらわれない適切な方針の策定	・メンタリング ・コミットメントの発信	・性別にとらわれない採用・昇進
 若手リーダーはどうすれば昇進できるか？	人間関係や人脈作り	リーダーとしてのスキルを証明する	意欲を見せる、メンターを探す	優れた成果をあげる
 職場の柔軟性はどれくらい重要か？	8.5 / 10	8.2 / 10	8.7 / 10	8.6 / 10
 家庭と仕事のバランス実現には、何が必要か？	 勤務場所の柔軟性	 勤務時間の柔軟性	 ・柔軟な選択肢 ・職場にいる時間よりパフォーマンスを重視	 柔軟な働き方を 実現する テクノロジー

2015  
2016  
2017  
2018  
2019  
2020  
2022  
2022  
2023  
2024  
2025  
2026  
2027  
2028  
2029  
2030  
2031  
2032  
2033  
2034  
2035  
2036  
2037  
2038  
2039  
2040

ミレニアル世代は、男女平等を実現できると信じています。他方で慎重さも見せ、実現に20年以上かかるとして

## 📅 男女平等の実現に何年かかるか？

世界のリーダーは、男女平等の実現にはまだ1世代以上かかると回答しています（回答者平均17年）。**一番楽観的なのはX世代・ベビーブーマーで、14年後にほぼ男女平等になると考えています。**この層が社内の意志決定権限を握っている——フォーチュン500企業のCEOのうち95%が男性——ことが、対応は既に完了し格差が縮小していると一部のリーダーが考える理由のひとつかもしれません。

世界のリーダーは、**女性にとっての職場環境の平等実現に平均**

**2031** — **17年**  
かかると回答

ミレニアル世代の女性は

**2036** — **22年**  
と予想



男女平等の実現をめぐり、女性は状況をもっと悲観視しています。ミレニアル世代の女性は22年と予想するなど、特にその傾向が強く、同じくミレニアル世代の男性もこれに続きます。もしミレニアル世代が変革に向けた希望の星なら、これはひとつの警鐘でしょうか？彼らは本当にこの問題を解決できるのでしょうか、そして私たちにそれを待つ余裕があるのでしょうか？



## ミレニアル世代は本当に変化を起こせるか？

**ミレニアル世代は、自分たちの世代で男女平等を実現できると信じています。**心強いことに、この世代の女性の100%が、自分たちが男女平等を実現すると考えています。他方で慎重さも見せ、確実にやり遂げるには22年かかるとしてしています。既存企業のリーダーの93%は、ミレニアル世代が男女平等を実現すると考えています。

最も楽観的なのはアジア太平洋で、94%はミレニアル世代が男女平等を達成すると信じています。対して南北アメリカでは91%、欧州では80%にとどまります。欧州のリーダーは政策・プログラム・数値目標への信頼を失っており、政策改善が効果をあげると考える回答者は、アジア太平洋の39%、南北アメリカの35%に対し、欧州では27%に過ぎません。2008年に数値目標を導入したノルウェーや、ベルギー、アイスランド、イタリア、オランダ、スペインなど、**この問題に長く取り組んできた国のリーダーが最も悲観的な見通しを持っています。**彼らは、行動が伴わない議論の堂々巡りに嫌気がさしたのでしょうか、それとも取り組むべき課題の大きさを現実的に把握しているのでしょうか？

「今のミレニアル世代を見ていると、男女差は問題でないと信じているのが分かります」——マンパワーグループ（南北アメリカ）の女性ベテランリーダー

アジア太平洋のリーダーは楽観的、  
欧州のリーダーは不信感を抱いている？



私たちに、次の世代まで待つ余裕はあるでしょうか？ミレニアル世代の女性が企業社会に幻滅したら、ポテンシャルがある人材を失う危険にさらされるのではないのでしょうか？女性は既に、旧態依然たる企業からは離れ自分の道を選び始めています。中小企業の約半数は、経営層のうち女性が男性と同数、または女性が過半数を占めます。英国では2008年以降、自営業につく女性の比率が約3分の1に増加しています。米国では、2018年には新たに創出される雇用の3分の1を、女性が経営する企業が生みだすでしょう。ミレニアル世代が新たな行動を推進しなくてはなりません。そうしなければ、企業は貴重な人材を失います。

「私の世代が引退した後、新たな世代がすぐに変化を起こしてくれると信じています」 ——技術系企業（欧州・南北アメリカ）の男性ベテランリーダー

## 🔑 進歩を阻む最大の障害——根強い男社会

### 最大のチャンス——男性自身も、変化の必要性を認識している

根強い男社会の打破が欠かせません。特に男性 CEO が変化の先頭に立ち、女性を管理職に登用する意欲を示すことが大切です。幸い、男性自身もその必要性を理解しています。**方針を決定するリーダーの大多数は男性**であり、彼らには変化を起こす力があります。

ミレニアル世代やX世代/ベビーブーマーの男性は、プログラム・方針・人事部門を通じて性別にとらわれない採用を実現すれば、男女平等は達成できると回答しています。しかし、こうした方法は散々試行済みで、その進歩は遅々たるものです。この世代の男性は、女性の管理職登用を推進する解決策を自分たちが握っている、今変革を起こす力が自分たちにあると考えています。しかし、そんな変化はまだ起きていません。成果主義といっても、根強い男社会では、職場にいる時間の長さを基準とする、男性目線で定義した「成果」が重視されるでしょう。

「女性の管理職登用を推進するには、男女双方を巻き込んだ計画が必要です。単なる口約束でなく、測定可能な変化も求められます」

——技術系企業  
(南北アメリカ)の  
男性ベテランリーダー

無意識のバイアスや固定観念、根強い男性優位の文化を克服するのは、キャリアの途上にある女性だけでなく、地位を確立した女性にとっても容易ではありません。女性のベテランリーダーは、キャリアの中で直面するお馴染みの障害をよく承知しています——ロールモデルの不在、人事・広報など間接部門に偏った女性特有のキャリアパス、スポンサーや影響力ある人脈との接点不足。トップに登りつめるには男性のような振舞いを求められますが、出世した途端、今度はどんな態度を期待されるのか分からなくなります。

男性のベテランリーダーは、このジレンマに気づいています。やり方を変える必要性を訴えるものの、どうすれば変えられるのかは彼らにも分かりません。しかし、万能の解決策などありません。何が最善かは、人によって大きく違うのです。**方向転換には、文化や方針、提供する機会や、職場を抜本的に見直す必要があります。**人は簡単には変えられませんが、従業員が生き生き輝けるよう、組織の仕組みや導き方、パフォーマンス評価の方法を見直すことはできます。



## 女性管理職登用の推進は、そもそも誰の仕事なのか？

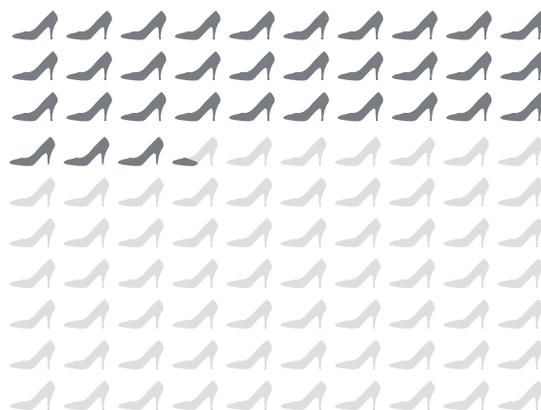
ひたすら耐え、いつか良くなると甘い見通しを抱き、問題を放置しても変化は起きません。方針ではなく文化が、変化を生みだします。半数以上のリーダーが、女性管理職の登用推進に向けた最も有効な唯一の方法は、性別にとられない文化を作ることだと考えています。また58%が、行動を起こす責任は個人ではなく、会社にあると回答しています。

「CEOと管理職が、率先して変化を起こさねばなりません。この問題を扱うべき専門部署などありません」——建設業（アジア太平洋）の女性ベテランリーダー

59%  
性別にとられない  
文化を作る



半数以上のリーダーが、女性管理職の登用推進に向けた最も有効な唯一の方法は、性別にとられない文化を作ることだと考えている。



誰もが  
口ばかりで、  
積極的に関与  
していない。

ミレニアル世代女性の3分の1が、社内で誰も女性の管理職登用をサポートしていないと回答。

「自然に変化が起きることはありません。平等の実現に向け、積極的な働きかけが必要です」

——旅行・観光業（アジア太平洋）の男性若手リーダー

ベテランリーダーの12%が、若手リーダーは**辛抱強く評価されるのを待つべき**、と回答しました。こうした放任主義に陥ると、自分の成果を声高にアピールする人が評価されがちとなり、性別に関係なく、多様性が損なわれるでしょう。

心配なことに、ミレニアル世代女性の3分の1が、社内で誰も女性の管理職登用をサポートしていないと回答しています。誰もが口先ばかりで、積極的に関与していないというのです。さらに憂慮すべきは、男性リーダーの32%が、女性の管理職登用を推進するのは自分たちではなく人事の仕事だと回答しています。責任の所在が正しく理解されなければ、変化は起きません。CEOや上級管理職が有言実行で約束を果たすことにより、文化を変えられるのです。

**「経営幹部は、女性により多くの機会と役割を与えて本気度を示す必要があります。すべての部門の全階層に女性が参加できる環境を作るべきです。言葉だけでなく行動を起こすことです」** ——通信業（アジア太平洋）の女性若手リーダー

## ↑ 女性の管理職登用を支援するため、リーダーに何ができるか？

調査結果は明快です。**女性は特別扱いでなく、ただ平等な環境を求めているだけです**。女性管理職を支援するために何ができるかを質問したところ、ミレニアル世代の女性は、**柔軟性が大切だ**と回答しました。偏った環境ではなく、**働き方や働く時間の裁量の幅を広げ、成果主義を重視して欲しい**といます。ミレニアル世代の男性も、リーダーは女性の同僚と協力し、女性若手リーダーを支持すべきだと回答しています。女性活用に最も積極的な男性リーダーは、女性を個別に呼び出し、成果を上げるには何が必要かを聞き出すことで、積極的に関与する姿勢を示しています。これは嬉しいニュースです。

アジア太平洋のリーダーは、リーダーシップ能力を高める機会を活用できるよう、**女性を励まし研修を受けさせることを重視している**、と回答しています。彼らは、企業がトップダウンで男女が**等しく参画できる文化を導入する**必要性を訴えています。

X世代/ベビーブーマーの女性は、職場の柔軟性を何より重視し、成果ではなく職場にいる時間（ある米国人リーダーの言葉を借りれば「椅子に座っている時間」）でパフォーマンスを評価する旧来の慣行に、何よりも不満を感じています。彼女たちは、**経営層に有言実行を求め、責任を持って意識的なインクルージョンの文化を作りだして欲しい**と願っています。メンターや研修も必要です。しかし、**メンターは女性の不安を軽くし相談役になるかもしれませんが、女性自身が前進する助けにはなりません**。他方でスポンサー（支援者）は、役員会議室で意識的に女性を支持してくれます。リーダーは行動を起こす際、この重要な違いを意識する必要があります。

**「メンターは、女性が生き残れるよう手助けします。スポンサーは、女性が成功できるよう手助けします」**

——マール・スワン、マンパワーグループ  
エグゼクティブ・バイス・プレジデント、  
グローバル戦略・人事部門  
ライトマネジメントのグローバル  
ブランドリーダー

### メンター

- 相談役を務める
- アドバイスを与え指導を行う
- 社内、社外どちらの人間でも良い

### スポンサー

- 個別に指導を行う
- 貴重なフィードバックを与える
- 社内の人間
- 一番重要な点として、危険を冒してでも公に個人をサポートする



## S 女性管理職登用の推進のため、 リーダーは何をすべきか？

職場での女性管理職登用に向けた方法については、性別・世代により意見が大きく分かれました。X世代/ベビーブーマーの男性——この層がリーダーの大多数を占める——は、パフォーマンスを上げ重要な職務を担うことが、昇進の一番の近道だと回答しています。しかし、こうした職務は、出張や長時間勤務を伴いがちです。従って、**答えは明白です。男社会の働き方とパフォーマンス評価の方法をリーダーが変えない限り、女性管理職の登用は進まないでしょう。**

もっと視野が広いリーダーもいます。ミレニアル世代の女性は、昇進には人間関係や人脈作りが必要だと回答しています。しかし、女性の人脈は、同僚の女性同士に限られがちで、昇進のために顔を売ることができていません。X世代/ベビーブーマーの女性も、人間関係や人脈作りの重要性を認めています。どちらかと言うと形式にこだわり、メンターが鍵を握ると回答しています。すべての女性がサポートを求めており、人材確保のためにはサポートを提供する必要があります。しかし、それだけでは成功は保証されません。メンタリングは、昇進に結びつきません。女性が求める支援を与えても、それだけでは成果をあげられないでしょう。先を見越して慎重に手を打つべきです。スポンサーシップは、メンタリング以上に効果的だと判明しています。

### 「キャリアアップに意欲的な女性の能力を高めるプログラムを策定する必要があります」

——技術系企業（アジア太平洋）の男性ベテランリーダー

対照的に、男性リーダーの回答は単純明快です。昇進する一番の方法は、リーダーシップ能力を発揮し自己PRし、リスクを負って挑戦し、チャンスを広げることだと言います。しかし、多数派を占める男性リーダーに女性が自己アピールしない場合、どうすれば昇進できるのでしょうか？男性リーダーは、典型的なサポート部門へではなく、企業経営・損益に関わる責任を伴うリーダーシップポジションへと女性を導いているのでしょうか？

## 昇進に対する見解

重要な職務は、出張や長時間勤務を伴いがちです。従って、答えは明白です。男社会の働き方とパフォーマンス評価の方法をリーダーが変えない限り、女性管理職の登用は進まないでしょう。

### ミレニアル世代の女性



人間関係や人脈作りが必要だと回答しているが、女性の人脈は、同僚の女性同士に限られがちで、昇進のために顔を売ることができていない。

### X世代/ ベビーブーマーの女性



人間関係や人脈作りの必要性ではミレニアル世代と一致しているが、形式にこだわり、**メンターが鍵を握る**と回答。

### 男性リーダー



昇進する一番の方法は、**リーダーシップ能力を発揮し自己PRし、リスクを負って挑戦し、チャンスを広げること**だと回答。

男性   
ベテラン  
リーダーは、  
企業文化を  
改める必要がある

42% のリーダー

が、女性管理職を増やすには柔軟な働き方が大切だと考えている

個々に応じた働き方を実現するには、職場にいる時間より、パフォーマンスとアウトプットを重視する文化が求められる

33% のリーダー

が、方針の改善によりジェンダーバイアスを軽減できると回答

ミレニアル世代にとって、バランスのとれた生活は単なる憧れではない。女性リーダーも、仕事と家庭を両立するメリットを理解している。

「ミレニアル世代の方が決意は固く、女性管理職の拡大という理念に賛同しています。どの企業でも文化が変わりつつあり、性別にとらわれない文化が重点課題のトップにきています」——製造業（南北アメリカ）の女性若手リーダー

## ミレニアル世代は、バランスのとれた生活を望んでいる ライフステージに合わせて、仕事と家庭の配分を調節

42% のリーダーが、女性管理職を増やすには柔軟な働き方が大切だと考えています。個々に応じた働き方を実現するには、職場にいる時間より、パフォーマンスとアウトプットを重視する文化が求められます。33% のリーダーが、方針の改善——男女差別を断固許さない姿勢、男女バランスの定期的なレビュー、働く母親向けの公平な慣習——によりジェンダーバイアスを軽減できると回答しています。ミレニアル世代にとって、バランスのとれた生活は単なる憧れではありません。女性ベテランリーダーも、仕事と家庭を調和させるメリットを理解しています。そのため男性ベテランリーダーは、すべての人に優しい企業文化を目指す長期的な企業風土改善のために、考慮すべきことが多々あります。

ミレニアル世代は男女ともに、**今後職場の柔軟性が高まる**と楽観的に見えています。彼らは、バランスのとれた生活——網渡りでなく、仕事と家庭の調和——の実現に期待しています。技術の進歩により場所を問わず仕事ができるようになったことが、仕事と家庭どちらにもプラスに働くと考えているのです。職業人生の長期化と定年延長を受けて、特に若手リーダーは**キャリアラダーではなくキャリアの「波」**を計画・管理する必要性を強調しています。マラソン並みに長い職業人生を走る覚悟のあるミレニアル世代は、人生のステージ毎にギアを切り替えられる柔軟性を求め、必要に応じて、公私双方の目標を追求できるバランスのとれた人生を希望しています。この世代には、仕事のやり方を変えたいという共通の目標と意思があります。彼らは、自分たちの世代が考え方を転換し、文化を変革し平等を実現するのだという自信を抱いています。

## 結論

「これは仕事と家庭の調和の問題です。公私双方でやりたいことを叶えるには、どんな風に2つを調和させる必要があるのか、一人ひとりが考えたらいいのです。個人端末が仕事の道具になりました、率直な話、もっと上手な働き方ができます。朝9時に出社して早めに帰宅しても全く問題ない。子どもが寝た後、夜に2時間働けばいいのです。自宅で仕事ができる。素晴らしいじゃないですか！」——ヨナス・ブライジング、マンパワーグループ社長

# マンパワーグループの取り組み—— 男女平等は社内から

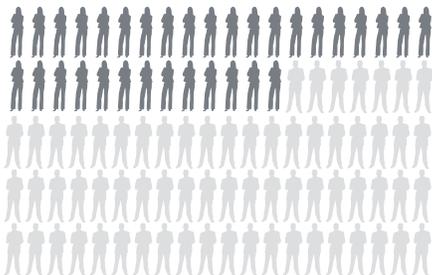
マンパワーグループも、無意識のインクルージョンに取り組んでいる最中です。女性の管理職登用と、それを促す文化・コミットメントの創出に関しては、一定の進歩を達成しました。こうした違いを生み出したのは、この10年間における2人の社長の功績です。

1999年に当社社長（当時）であったジェフ・ジョレスは、男性ばかりの取締役会に女性を加えるべく取り組みました。それから10年以内に取締役の3分の1以上が女性になり、現在もこの比率が維持されています。現社長のヨナス・プライジングは、女性管理職に関わる独自の人材施策を立てました。今日、マンパワーグループの経営トップの3分の1、そして若手リーダーの半数が女性です。

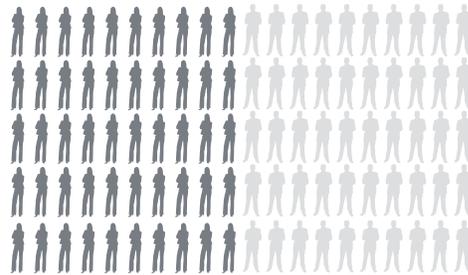
「とても大きな事が起きています。そして変化が起きた理由は、興味深いものです。社長が女性管理職の登用を重視したから変わったのです。それがなければ、決して変化は起きなかったでしょう」

——マンパワーグループ（欧州）の女性若手リーダー

現在、マンパワーグループの  
経営トップの  
3分の1が女性であり……



……若手リーダーの  
半数が女性である



## マンパワーグループ 男女平等への道のり



**マンパワーグループのリーダーのうち43%が、主にCEOが女性の管理職登用拡大に責任を負うと考えている**

——社外のインタビュー対象者と比べほぼ2倍の数字

**「同性のメンターと異性のメンターを持つことが、非常に大切です。そうすれば男女が論点ではなく、人材が論点になるからです」**

——マンパワーグループ（南北アメリカ）の男性ベテランリーダー

当社では**経営トップ**が、発言や行動、指導手法を通じて**独自の人材施策**を掲げるよう期待されます。そのため後継者育成計画では、女性が参加できる文化の創出に向けた意識的・意図的なアプローチが求められています。人事の役割は、このビジョンを支援することです。

マンパワーグループは一定の進歩を遂げていますが、まだ道のり半ばです。当社社長は意識的なインクルージョンというコンセプトを強調し、経営層はこの理念を信じ実行に移しています。当社が、女性管理職の少ない理由や、意識的なインクルージョンの文化創出に向けた方策をめぐる堂々巡りの議論から抜け出せたのは、こうしたリーダーシップのおかげです。こうして男女平等を実現しました。

**「明確なメッセージを発信する必要があります。マンパワーグループは、性別や年齢、人種を問わず平等な機会を保証する企業です。そのことが、私には非常に重要です。このメッセージをトップダウンで組織全体に広めなければなりません。でなければ、リップサービスで終わってしまいます」**

——マンパワーグループ（アジア太平洋）の男性ベテランリーダー

# 07

ステップで進める

## 意識的な インクルージョン

リーダーの教えや一人ひとりの経験・コミットメントに基づき、私たちは7つの実践的なステップを定めました。この7つのステップは、企業が意識啓発や無意識のバイアスをめぐる堂々巡りの議論を脱し、意識的なインクルージョン、ひいては男女平等の実現に向けた転換点に至るのを促してくれます。



# 01

## まず**自分**が 変わる

信念がないなら手を出さないこと。変化には真摯さが求められます。そうでなければ、今日流って明日には廃れる一時的なブームだと思われてしまいます。

**「誰でも望めばこの会社のリーダーになれます。  
あなたがトップに立つ可能性が、大きく開けています」**

——16人の女性若手リーダーへのヨナス・プライジングの講演  
(2015年4月)



# 02

## 経営層が責任を持つ—— 他人任せにしない



**「最終的には、CEOが心からその  
理念を信じ支持することが必要  
です。トップから変化を起こすの  
が、CEOの役目なのでから」**

——マンパワーグループ(南北アメリカ)  
の女性若手リーダー

CEOが責任を持つこと。男女平等の問題は、人事任せにできません。事業戦略に即した真摯なコミットメントを行うには、トップが変化を促し経営層が態度で示さねばなりません。人事は、その推進や支援に協力します。

# 03 「どうすればできるか」を 考える

後継者育成には大胆さが求められます。彼女は経験不足、と決めつけず、どうすれば上手くいくかを問いかけましょう。前提を疑ってかかりましょう。できると思えば、実現できます。

**「後継者育成計画に、十分な数の女性  
が入っているかを問いかけます。答  
えがノーなら、なぜ入っていないの  
かを考えます。女性を育て確実にキャ  
リアパスを歩ませるために、何がで  
きるか？それが極めて具体的な行動  
に結びつきます」**

——マンパワーグループ(南北アメリカ)の  
女性ベテランリーダー



# 04

## 人材を大切に する人を 採用する



人材を大切にする人を採用すれば、女性を含め、すべての人材が持つ潜在能力を最大限に引き出す方法を考えてくれるでしょう。彼らは、バランスのとれた生活を支援する戦略——仕事と家庭の調和、職場にいる時間ではなくパフォーマンス・アウトプットの質に基づく評価——を積極的に取り入れ、社員がキャリアラダーでなくキャリアの「波」を計画・管理できるよう、サポートするでしょう。

# 05

## 意識的なインクルージョンの文化を推進する—

プログラムだけでは上手いかない



「事業目標と同じように、インクルージョンに対する意識的な思考を促す文化を創出します」

—マンパワーグループ(南北アメリカ)の男性若手リーダー

一般的なプログラムで上手いかないことは、この30年の経験で実証済みです。プログラムでは行動は変えられず、数値も改善しません。成果ではなく行動が評価されるため、自己満足に陥るおそれさえあります。意識的なインクルージョンの文化を推進する責任は、上級管理職と意思決定者が担うものです。人事は、リーダーによる変革推進に協力し、研修を通じて意識を啓発できます。リーダーが、文化を変えねばなりません。

# 06

## いつどこに女性を登用するか、明確にする



女性の数だけ増やしても風向きは変わりません。すべての事業部門・階層に、男女が等しく参加することが重要です。どこに女性を配置する必要があるか、リーダーが正確に把握しなければなりません。合計値を見るだけでは、経営や営業部門ではなく、人事・広報・間接部門ばかりに**女性が集中**していることを見逃してしまいます。女性が成功できるよう指導し、支援し、出世できるよう経験と名前を売るチャンスを与える必要があります。



# 07

## 説明責任を負う—測定可能・達成可能な成果指標を定める



ビジネスでは、結果と達成したい目標が大切です。採用・昇進に関するどんな意思決定も正当化することは可能です。しかし、その決定が転換点に近づくものでなければ、意識的なインクルージョンや男女平等は絶対には実現しません。人材施策——状況はどう変え、いつまでにどうなるか——を明確に示しましょう。戦略的な事業課題や投資と同じように計画を練るのです。真の変化には、時間と集中力と規律が必要です。

「明確な目標と期待、体系的な検証プロセス、それに正式なフィードバックプロセスが必要です」 —マンパワーグループ(南北アメリカ)の男性若手リーダー

転換点を迎えるには？——

# 最高人事責任者の視点

以上の調査結果から、経営トップのコミットメントが重要な転換点と指摘できます。変化はCEO——彼らの行動へのコミットメント、求める人材施策、具体的な達成計画——とともに始まるのです。



自然に解決する問題ではありません。**男女平等の問題に対し、放任主義は効果をあげません。**女性がCEOになれない理由、経営トップに女性がいない理由について言い訳を続け、賃金格差を正当化し続けることはできません。**人事・広報などの間接部門に女性を配置して数を増やすだけでは、もはや不十分です。**それでは方向転換は図れません。

根強い男社会が最大の障害とリーダー達も認めているのに、経営者の大半は今も年配の男性です。目の前に大きな課題が立ちはだかっています。私から見れば、最終的な目標はシンプルです。**意識的なインクルージョンとは、自分は歓迎され可能性を尊重されていると誰もが実感できるようにすることです。**とはいえ、これは容易でなく手っ取り早い解決策もありません。もし企業が、女性の管理職登用を拡大し、ワークフォースの半数を占める人材を取り込みたいと真剣に考えるなら、プログラム策定に終わらず文化を変える必要があります。言葉を行動に移さねばなりません。

制度を変えるのはCEOの責任ですが、誰もが今日から行動を変えることはできます。**一人ひとりの行動から、変化を起こせます。**このレポートでは、意識的なインクルージョンに向けた7つのステップを紹介しました。あなたの会社の転換点は何ですか？それを実現するため、何に取り組みますか？あなたは誰のスポンサーになり、誰を招き入れますか？

## マーラ・スワン

マンパワーグループ  
エグゼクティブ・バイス・プレジデント、  
グローバル戦略・人事部門  
ライトマネジメントのグローバル  
ブランドリーダー

変化の推進者になろう  
—— 問いかけよう  
「なぜできないの？」



## 本調査の概要

マンパワーグループは2015年8月、上級管理職への女性登用の意識的なインクルージョンに対する姿勢を調査するため、社内72人を含む男女のベテラン/若手リーダー222人を対象とするグローバル調査の実施を、コンサルタント会社であるレピュテーション・リーダーズに委託しました。

222人の内訳は、経営幹部レベルのベテランリーダー111人と、経営幹部直下と経営幹部から2階層下に属する45歳未満の次世代リーダー111人でした。男女構成、南北アメリカ・欧州・中東・アジア太平洋の地方構成についても、バランスが均等になるよう配慮しています。

対象国は、オーストラリア、ベルギー、ブルガリア、ブラジル、カナダ、中国、フランス、ドイツ、ギリシャ、インド、イスラエル、イタリア、日本、マレーシア、メキシコ、ニュージーランド、オランダ、ノルウェー、ポーランド、シンガポール、南アフリカ、スウェーデン、アラブ首長国連邦、イギリス、アメリカです。

2015年8月7日～9月30日に詳細なインタビューを実施し、合計130時間以上の音声を書き起こし、翻訳して、定性的・定量的手法を用いて分析しました。

## マンパワーグループについて

マンパワーグループ (NYSE: MAN) は、65 年以上にわたり画期的なワークフォースソリューションを生みだしている、世界のワークフォースエキスパートです。マンパワーグループは、毎日 60 万人以上の人々に、幅広い業種や業界にわたる有意義な仕事を提供しています。マンパワーグループのブランドである Manpower<sup>®</sup>、Experis<sup>®</sup>、Right Management<sup>®</sup> および ManpowerGroup<sup>®</sup> Solutions を通じて、80 の国と地域で 40 万社以上の顧客が重要な人材ニーズに対処できるよう支援し、人材の調達・管理・育成のための総合的なソリューションを提供しています。2015 年には 5 年連続で「世界で最も倫理的な企業」、およびフォーチュン誌の「最も称賛されるべき企業」に選出されており、業界で最も信頼されるブランドであることが確認されました。働く世界を活性化するマンパワーグループについては、[www.manpowergroup.jp](http://www.manpowergroup.jp) をご覧ください。



ManpowerGroup™



ManpowerGroup™  
Solutions



Experis™  
ManpowerGroup



Manpower™



Right  
Management™  
ManpowerGroup

## レピュテーション・リーダーズについて

レピュテーション・リーダーズは、ソートリーダーシップに関する国際コンサルタント会社です。自社ブランドに対する人々の認識の変化を引き起こす、説得力のある調査を実施しています。企業のブランドポジショニングを支援し、グローバルな一次調査・二次調査を用いて信頼できるソートリーダーシップを生みだします。



ManpowerGroup®

