

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP



女性活躍推進を日本企業で達成するには

ボストン コンサルティング グループ (BCG)

BCGは、世界をリードする経営コンサルティングファームとして、政府・民間企業・非営利団体など、さまざまな業種・マーケットにおいて、カスタムメイドのアプローチ、企業・市場に対する深い洞察、クライアントとの緊密な協働により、クライアントが持続的競争優位を築き、組織能力(ケイパビリティ)を高め、継続的に優れた業績をあげられるよう支援を行っています。

1963年米国ボストンに創設、1966年に世界第2の拠点として東京に、2003年には名古屋に中部・関西オフィスを設立しました。現在世界50カ国に90以上の拠点を展開しています。

<https://www.bcg.com/ja-jp/default.aspx>



THE BOSTON CONSULTING GROUP

女性の活躍推進を 日本企業で達成するには

津坂 美樹
木村 亮示
阿川 大

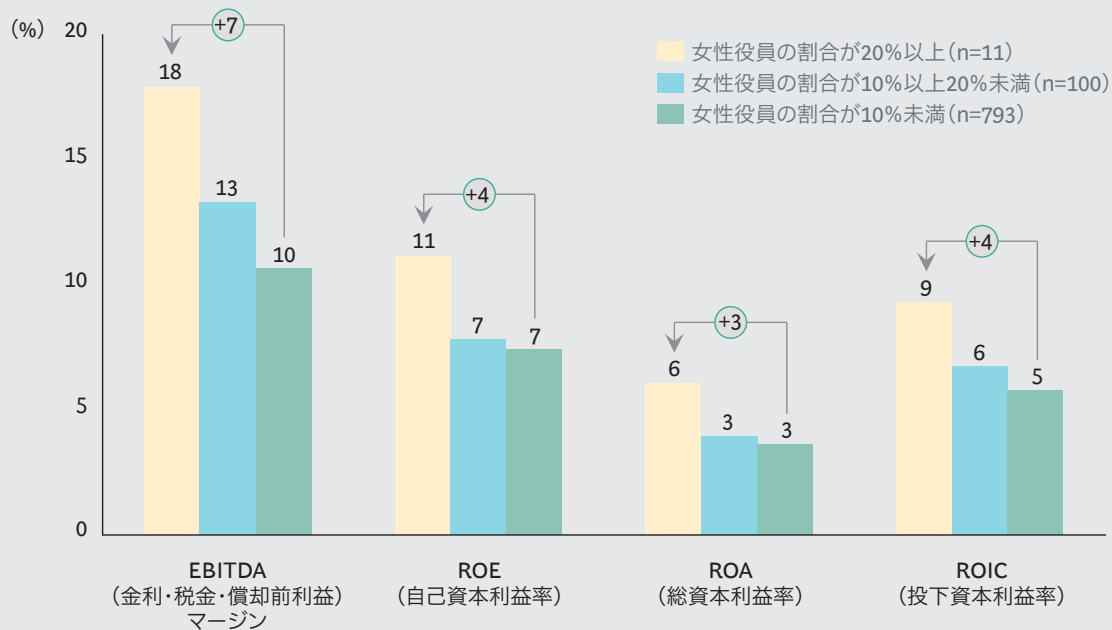
2017年11月

女性の活躍推進を 日本企業で達成するには

ボストン コンサルティング グループ (BCG) は、日本を含めた世界21カ国で200社を超える企業を対象に、各社が女性の活躍を推進するための取り組みをどう進め、成果をあげているかについて調査し、その結果をまとめた論考(“*Getting the Most from Your Diversity Dollars*” 抜粋を巻末に掲載)を2017年6月に発表した。本稿では、日本の状況に目を向け、日本企業における女性の活躍推進への取り組みの現状と背景、そして女性の活躍をより確実に実現するために必要な4つのステップについて解説する。

近年、日本企業は女性の活躍推進に向けて着実に踏み出し、職場における男女の差は過去に比べ縮小しつつあると言える。その背景の一つとして、政府が「2020年までに指導的地位に女性が占める割合を少なくとも30%にする」という目標を掲げ、さまざまな施策を講じてきたことがあげられる。なかでも安倍政権は、日本の今後の経済成長には女性の活躍が欠かせないという認識のもと「女性活躍推進法」を制定した。2016年に施行された同法は、従業員301人以上の企業に対し、女性活躍に関する数値目標の設定と、行動計画の策定、届け出、社内周知と公表を義務付けている。

図表1 | 女性役員の比率と企業業績の相関関係



注：2015年度の売上が1,000億円以上の東証一部上場企業(904社)が対象。財務指標は、2011年度から2015年度の平均。904社の主な業種内訳は、製造業47%、小売業13%、卸売業12%、運輸・情報通信業9%、建設業6%、金融・保険業6%など
出所：東洋経済、SPEEDA、BCG分析

このような政府の取り組みに経済界が応える形で、管理職に占める女性の割合は過去10年にわたり一貫して増加している。経団連や経済同友会などの主要な経済団体も、女性活躍推進に本格的に取り組む姿勢を示しており、なかには推進状況を定期的に公表している団体もある。いまや女性活躍推進は、企業の経営者の間で頻繁に話題に上るような重要トピックとなっており、男女平等推進へのコミットメントを公表する企業も多い。

政府や経済界が、これほどまでに女性の活躍推進に力を入れるのは、女性の社会参加を拡大することが、日本全体の競争力を高めることにつながるからだ。人口が減少局面に入り高齢化が進む中で、日本企業がさらに発展できるかどうかは、「社会で活躍する人材」をどう増やせるかにかかっている。女性の社会参加の拡大が競争優位性の確保に寄与することは明白である。この具体的な効果に言及した論考として、ゴールドマン・サックス証券の副会長 キャシー・松井氏による調査¹が広く知られている。同氏の2014年の試算によれば、もしジェンダー・ギャップが完全に是正されるとしたら、日本のGDPはおよそ13%も上昇するという。これらの効果は、女性の社会参加により、単に人材プール内の女性の「数」が増えることのみによるものではない。企業におけるダイバーシティ推進において重要なのは、ものの見方や考え方が多様化することで、企業が活性化し、イノベーションが加速することである。実際、日本企業の女性役員比率と企業業績には相関関係が見られる(図表1)。

しかし、現実にはこれまでの日本企業における女性活躍推進の取り組みの成果は十分だとは言い難い。世界経済フォーラム(WEF)の「The Global Gender Gap Report 2016」によれば、各国における男女平等の度合いを示す「ジェンダー・ギャップ指数」で、調査対象の144カ国中日本の順位はいまだに111位である²。日本国内に目を向けると、ダイバーシティに関する取り組みは一つのトレンドとなり、先進的なプログラムや政策が次々と実現しているようにも見えるが、諸外国における女性活躍の急速な進展と比較すると十分な成果が出ているとは言い難い。カルチャー面を含めた全社的な企業変革を実現するために不可欠な使命感や目的意識、危機感まで持って、本気で女性活躍推進に取り組む日本企業は

他国に比べるとまだまだ少ない、というのが実情ではないだろうか。

日本社会の置かれた状況を見れば、競争優位性を構築し、維持したい日本企業にとって、女性の活躍は経営上の「選択肢」の一つではなく、必達すべき「経営課題」であるのは明らかなだ。以下、日本において男女の格差が引き起こされ、現在まで続いている背景を整理したうえで、私たちの考える、日本企業が女性の活躍を推進するために必要な4つのステップについて解説する。

日本において女性活躍が進みにくい背景

日本では、労働人口における女性の割合は他国とそれほど差がないにもかかわらず、管理職や役員に占める女性の割合は他国と比べて非常に低いのが一つの特徴である(図表2、3)。

このように、指導的な立場において男女間で大きな格差が生じている背景には3つの理由がある。

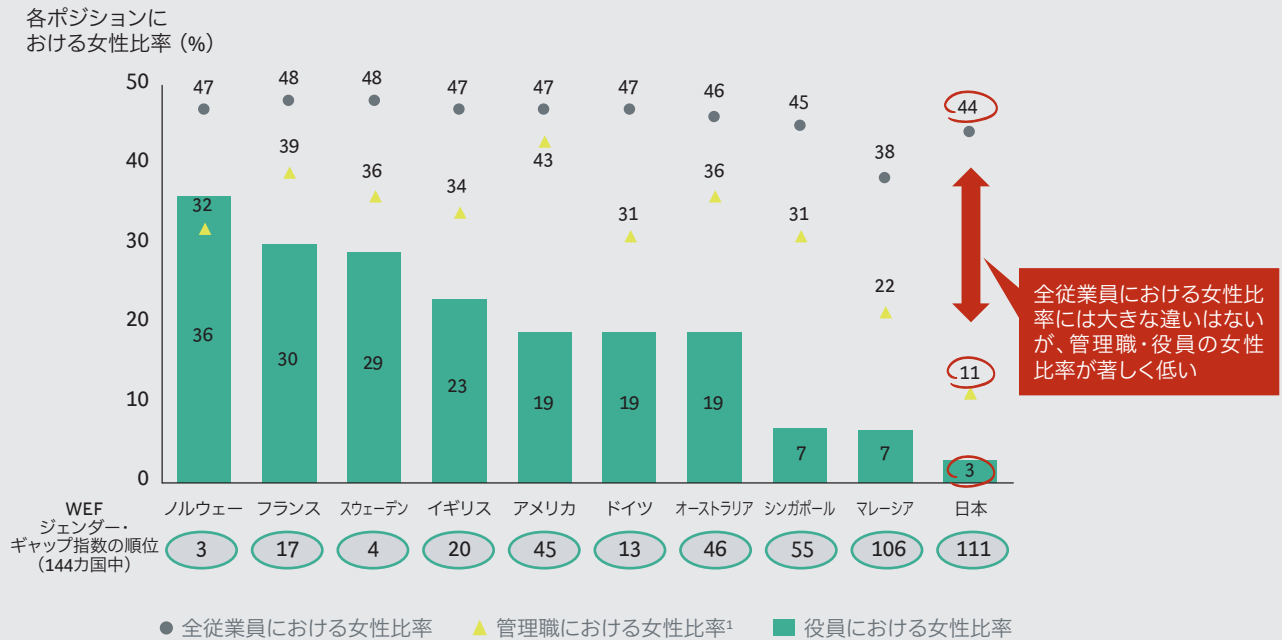
第1に、男女それぞれが果たすべき役割について、旧来の考え方がいまだに深く染み付いていることがあげられる。「夫は外で働き、妻は家庭を守るべき」という考え方を持つ人の割合は、男女とも1970年代では約7~8割だったが、現在でも約4~5割に上る。特に地方ほど男女の役割に対する伝統的な価値観が残っている傾向にあるというのが実情ではないだろうか。OECDの調査によると、日本の男性が家事労働に割く時間はOECD諸国の中では韓国に次いで2番目に短い。この男性の家事労働時間の短さと、前述のジェンダー・ギャップ指数の順位は相関している(図表4)。

次に、企業への就職／採用段階に課題があることも指摘できる。日本の多くの大企業で、キャリアパスが確立されている総合職と主に補助的業務に従事する一般職は採用段階から区分される。総合職として採用される

1. ゴールドマン・サックス証券「ウーマノミクス4.0: 今こそ実行の時(短縮版)」(2014年6月2日)

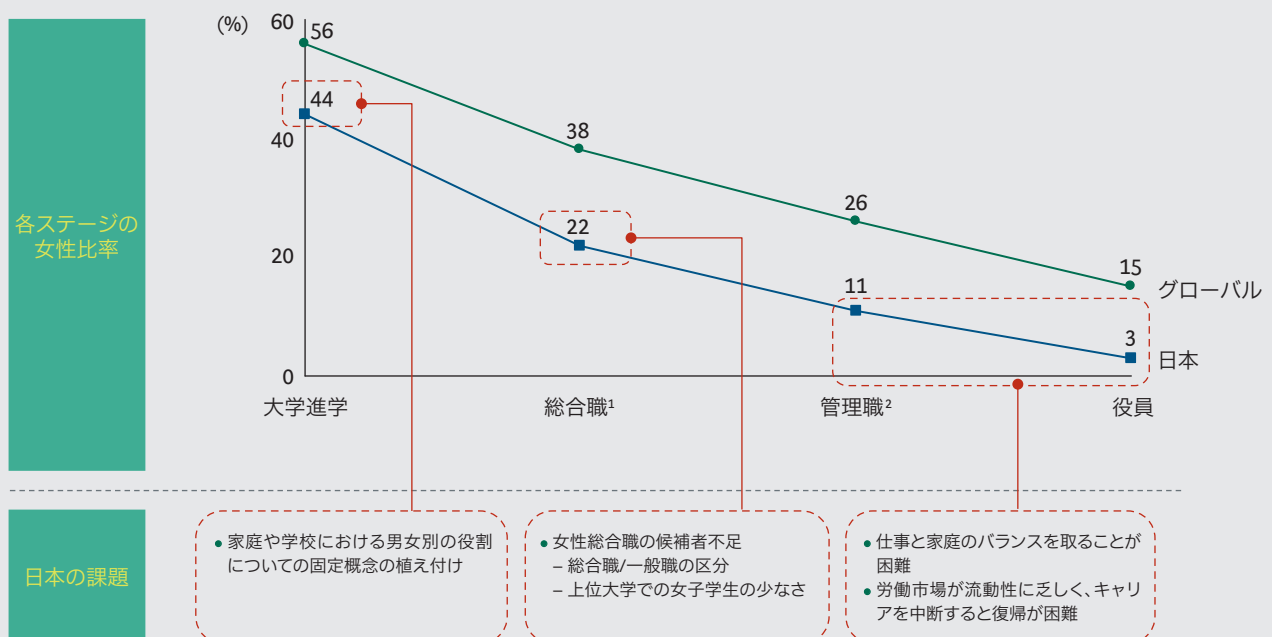
2. 同調査の2017年版では、日本の順位は144カ国中114位となっている。

図表2 | 日本企業においては、管理職や役員の女性比率が他国の企業に比べて低い



1. ここで対象となる管理職の定義は、一般的な日本企業における定義よりも広く、国際標準職業分類 (ISCO) に準じている
 出所：国際労働機関 (ILO) 「Women in Business and Management: "Gaining momentum"」、Catalyst 「2014 Catalyst Census: Women Board Directors」、独立行政法人 労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2016」、世界経済フォーラム (WEF) 「The Global Gender Gap Report 2016」、BCG分析

図表3 | 日本では女性が指導的な地位に至る前の各ステージに女性の活躍を妨げる課題が存在する



1. ただし、日本の女性全体の就業率 (総合職に限らない) は44%
 2. ここで対象となる管理職の定義は、一般的な日本企業における定義よりも広く、国際標準職業分類 (ISCO) に準じている
 出所：内閣府「男女共同参画白書 平成28年版」、厚生労働省「平成26年度コース別雇用管理制度の実施・指導状況」、文部科学省「平成28年度学校基本調査」、BCG分析

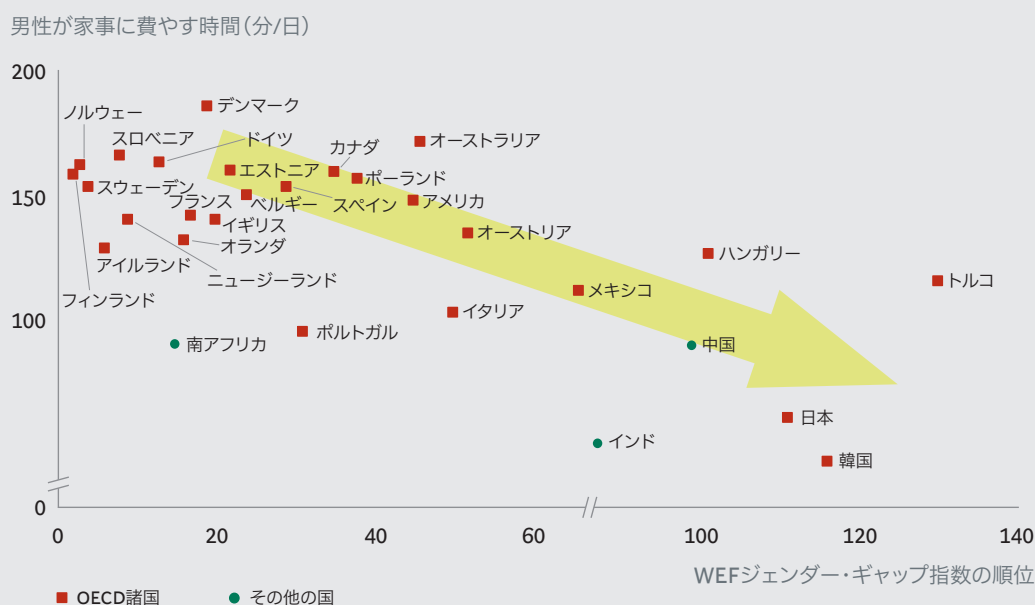
女性が全体の2～3割にとどまる一方で、一般職として採用されるのは大半が女性である。だが、これは採用企業側だけの問題とは言えない。日本における男女間の差はすでに学生時代から生じ始めている。例えば、欧米の上位大学では、一般的に男女比は学部を問わずほぼ半々であるのに対し、日本の上位の大学においては、そもそも女子学生の方が男子学生よりも少ない（約20～35%）。さらに、理系学部においては女子学生の比率はさらに低くなっている（約15～25%）。これは特に理系学生を多く採用する製造業などの企業にとって、自助努力だけでは乗り越えることが難しい大きな課題である。

第3に、入社後のキャリアにも大きな壁がある。日本企業で働く女性にとって、経営層への道は極めて困難なものとなっており、女性役員は役員全体のわずか3%しかない。総合職として入社しても、多くの女性はキャリアの途中で職場を離れていく。特に、出産や育児などのライフイベントが多い女性にとって、仕事と私生活（家族との生活）をバランスよく両立させることは難しい。さらに、ライフイベント等を理由に一度キャリアの途中で職場を離れた女性たちがキャリアを再開しても、厳しい現実が待っている。なぜなら日本の大企業では内部からの昇進

が多く、一度キャリアから退いた女性が仕事に復帰しても、同じ企業で長年勤務した男性より出世するのは困難な構造となっているからである。現実問題として、東証一部上場の従業員1万人以上の企業の社長を見ると、82%が社内昇進で、かつ勤続年数も30年以上となっている。

以上の3つの理由が絡みあった結果、悪循環が起こるのは当然だと言えるだろう。経営層を目指す女性にとって、ロールモデルが極めて少ない現状では、ハードルを飛び越える勇気もなかなか出ない。BCGの論考“Dispelling the Myths of the Gender ‘Ambition Gap’”（2017年4月発行）によると、キャリアのスタート時点では男性も女性も同レベルの意欲を持っているが、キャリアの半ばまで進んだ時に、女性はこの先の上り坂が非常にきつく厳しいものである上に、頼りになる先輩も励ましあう仲間も少なく、ゴールが全く見えないという状況に気づく。この状況では、その先のキャリア形成意欲に差が出てしまうのも無理はない。高いパフォーマンスをあげているにもかかわらず、多くの女性たちが自らのキャリアが短期的・一時的なものだと考え、もしくは豊富な経験を積んでいても、男性に対して補助的な役割にとどまることを許容する状況が続いてしまっている。

図表4 | 男性の家事サポートの少なさが女性の活躍を妨げている可能性がある



出所：世界経済フォーラム（WEF）「The Global Gender Gap Report 2016」、OECD、BCG分析

日本企業が女性活躍推進を達成するための4つのステップ

前述のように、日本社会及び企業の抱える課題は大きいですが、これらの課題を克服して、ダイバーシティを推し進めるスピードをあげる方法は存在する。BCGが20社を超える日本企業の経営陣に対してインタビューを行った結果、いくつかの企業で大きな成果をあげているベストプラクティスと課題が明らかになった。ここでは、ダイバーシティ推進に成功している企業の事例から抽出した、女性の活躍推進のための4ステップを紹介する。

1. 女性の活躍推進の本質的な必要性を理解し、経営トップ主導で取り組む

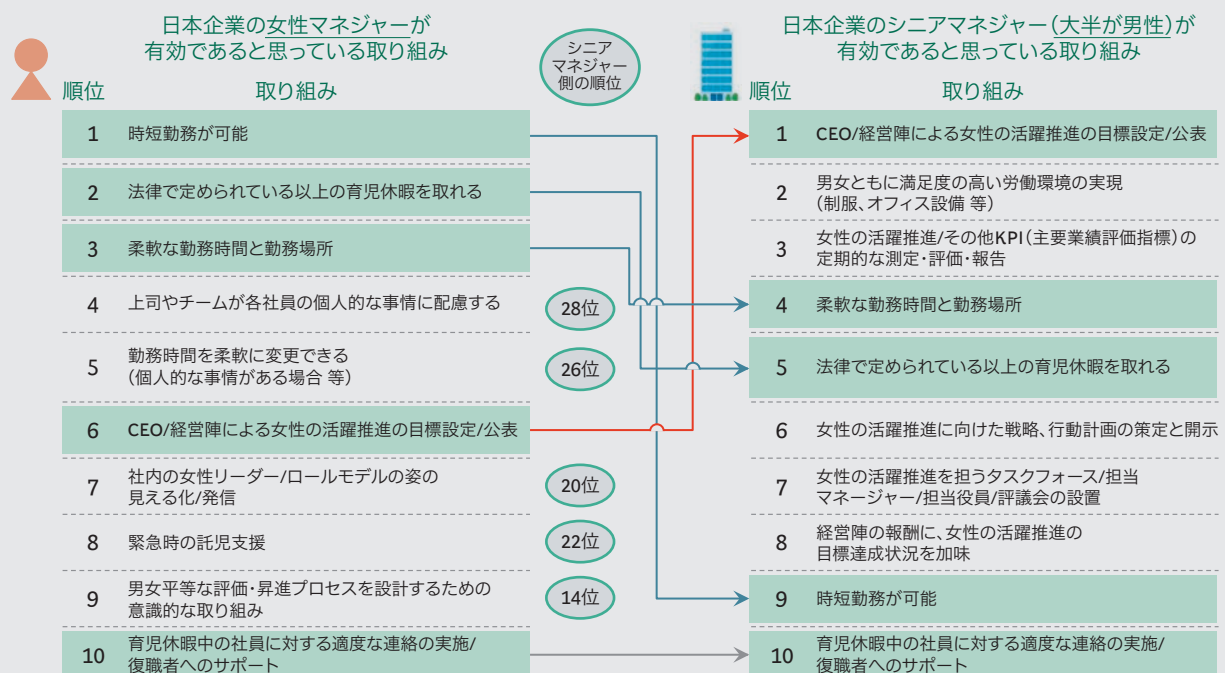
女性の活躍推進は単に流行に乗り遅れないため、もしくはCSR（企業の社会的責任）を果たすために行うものではない。このような取り組みは、経営トップが女性の活躍とビジネス上の目標との関係性について納得し、自らリーダーシップを取り、そして組織全体に明確に伝えてこそ成功する可能性が高くなる。

よくある例として、ダイバーシティを担当するチームが人事部内にあると、このようなコミュニケーションが上手くいかない場合が多い。ベストプラクティス企業を見ると、ダイバーシティに関する取り組みをCEO直轄の経営課題に設定し、経営陣が人事部に代わって主導権を取り、人事部は各プログラムの運営を担うように役割分担することで、成功率があがることも分かっている。

2. 本当に必要な施策を抽出し、効果を最大化する

女性の活躍を推進するためには、休暇制度や勤務体系といった、各種の具体的な施策の導入も必要である。しかし、実際にどのような取り組み・施策が役に立つかについては、男女で認識に大きなギャップがあることが少なくない。私たちの調査によると、日本の女性マネジャーが有効と考える取り組みのトップ3は、「時短勤務が可能」「法律で定められている以上の育児休暇を取ることができる」「柔軟な勤務時間と勤務場所」となっているが、男性が大半を占める経営幹部層の回答を見ると、これらの取り組みは有効と思う施策の上位にあがっていない（図表5）。本当に機能する有効な施策を実行

図表5 | 女性の活躍推進のための取り組みに対する認識には、女性と男性の間で大きなギャップがある



出所：BCGグローバル・ジェンダーダイバーシティ調査2017

するためには、女性従業員の意見によく耳を傾け、真のニーズをつかむことが重要であり、これらのニーズに応じた制度やプログラムを効果的に組み込む必要がある。

どのアプローチが最も効果的なのか、そしてどの順番で取り組むべきなのかは、企業の置かれた状況によって異なるため、一律に論ずることは難しい。しかし、真のニーズがつかめたら、経営層は自社にとって最も効果的な取り組みに集中し、計画の透明性を高めて、結果を追跡、測定する必要がある。特に高いパフォーマンスをあげている女性の回答を重視することや、客観性を保つために結果を外部のベンチマークと比較することは有効である。

日本企業では、育児休暇など、高い効果が期待される制度が導入されているにもかかわらず、施策によっては利用率が極めて低く、実際には機能していないケースも散見される。このようなことが起こるのは、経営層が制度の活用を十分に奨励していないというのが理由の一つである。だがその一方で、従業員側もこうした制度の恩恵を受けることで社内で「目立つ」ことになったり、同僚に迷惑をかけたり、昇進への足かせになったりするかもしれない、という不安を抱えており、それが要因となっている可能性もある。私たちの調査によれば、管理職にしている女性の51%が、フレックスタイムをはじめとする制度を利用すると、昇進にマイナスの影響があると考え

ている。経営層は、制度があることを伝えるだけでなく、実際に利用することを真摯に推奨し、自らもこれらの制度を活用すると効果は高まるだろう。

実際、これらを実践し、成果をあげている企業もある。ある企業では、社長自らがフレックスプログラムを利用して週1回の自宅勤務日を設定し、従業員にもフレックスプログラムの利用を推奨している。同時に、この企業ではスマートフォンベースのコミュニケーションや、自宅で使えるITツールの導入も推進している。こうした施策の導入により、仮に夜の時間帯に仕事をする必要がある場合でも、オフィスで残業するのではなく、必要に応じて自宅で仕事をするを選べる環境づくりに努めているのだ。別の企業では、男性社員の育児休暇取得を促進するために、取得者に5万円の特別ボーナスを支給している例もある。また、男性社員が育児休暇を取得した場合に、子どもの名前を入れたお菓子を本人ではなく同僚に配り、育児休暇の取得を周知するなどして、取得促進に取り組む企業もある。

3. 男女の区別なく、社員のマインドセットを刷新する

女性の活躍推進の問題を単純化し、性別の違いによって生じる不公平さを、旧来の日本の伝統や文化的な側面のみから画一的にとらえるのは拙速である。経営層は、社員一人ひとりにどのような葛藤があり、会社に対してどのよ

BCGジャパンにおける女性活躍推進に向けた取り組み

BCGはグローバル企業として全社的に女性の活躍を含めたダイバーシティ推進に取り組んでいるが、BCGジャパンは多くの日本企業と同様の課題を抱えている。そのような課題を解決すべく、以下のような取り組みに力を入れている。

[女性対象]

- 女性の採用を増やすための**女性専用採用チャネル**
- 女性一人ひとりの悩みに寄り添う**メンター制度**

[全社員対象]

- 社員の意識や現状を細かく把握するための**年1度の大規模な社内サーベイ**

- パートナーやマネジャー、チームメンバーのより良い協働のしかたについてオープンに話し合うことで、見通しを立てやすく、効果的な連携ができる職場環境を醸成する**PTO (Predictability, Teaming & Open communication)** という取り組み (これまでの取り組みの中で最も高い効果をあげている)
- より柔軟な働き方を促進するための**フレックスタイムや休職制度**

これらの取り組みは発展途上にあり、今後も引き続き日本企業と意見交換を行いながら、この重要課題に対して取り組んでいきたい。

うな取り組みを期待しているかを正確に把握し、実行に移したり、改善に努めたりしなければならない。そして、性別に対する偏った考え方を変えるためには、全社員に対して継続的なトレーニングやサポートを提供する必要がある。

ビジネスパーソンの多くは女性活躍推進における「決定的瞬間」、つまり意識の変化を推し進めるか、妨げるかの分かれ目となるイベントを経験しているのではないだろうか。例えば、女性従業員が上司（多くの場合男性）に妊娠したことを告げた時のとっさの反応によって、その企業の女性の活躍推進に対する本音が分かってしまうことがある。また、無意識のバイアスによって、大変な仕事はつい男性社員に割り当ててしまうということはないだろうか。悪意はなくても、このようなバイアスが女性の活躍を妨げる要因になりうるので注意が必要だ。

私たちがインタビューした経営者の中には、女性には自身の能力を過小評価して、実際にはできることを控えめに言う傾向があるのに対し、男性にはその逆の傾向がある、という意見が多かった。こういった課題に対処するためには、一回限りの単発型ワークショップでは不十分で、継続的な取り組みやトレーニングにより、根本的な意識改善を目指す必要がある。ベストプラクティスの一つとしては、すべての職階の社員に対して、男女の区別なく背伸びが必要な課題を与え、リスクをとることを奨励するという方法がある。このような取り組みは、全社員に対して成長し、自信を持つ機会を提供するとともに、自社に挑戦を奨励する土壤があることを伝えることができる。結果として女性がキャリアの半ばで離職することを防ぐのにも、大いに役立つだろう。

4. すべての社員にとって有益な環境をつくるための「働き方改革」を実現する

日本企業はこれまで、残業や転勤が可能な男性のフルタイム従業員の高いコミットメントに依存して成長してきた経緯がある。組織文化の改革はまず、この考え方を改めるところから始めなければならない。そのためには、労働の量ではなく成果の質によって評価される、柔軟で働きやすい環境をつくる取り組みの実行が求められている。あわせて「働き方」の違いに左右されない、成果報酬や人事制度の仕組みも必要である。

このような改革は、単に「働き方改革」というスローガンを掲げれば実現できるわけではなく、各組織が具体的な変化を積み重ねていくことで実現されるものである。ガバナンスや意思決定プロセス、オペレーション、生産性、人材マネジメントなどの組織コンテキスト（文脈）を形作り、働き方に影響を与え、成功の原動力となる中核的な要素に、目に見える変化を起こしていかなければならない。働き方を改革することは、女性の活躍を推進するのは当然ながら、男女に共通する課題の解決にもつながる。男性も女性も育児や介護に参加することが可能になり、長時間労働も是正される。性別にかかわらず、従業員のリテンション（つなぎ留め）も改善するはずだ。

* * *

多様性に富む職場は、あらゆる人（男性にも女性にも）や企業、そして経済全体に恩恵をもたらすものである。女性の活躍に真剣に取り組む企業は競争優位性を得ることができる。一方で、現状に甘んじるリスクは明白である。前述の4つのステップに示したような推進プログラムを実施できない組織は、今後ますます人材の獲得・リテンションが難しくなる。特にワークライフバランスとダイバーシティを当然のものとする価値観を持つ若い世代の人材を惹きつけられなくなる可能性が高い。

現状がどのような状況であっても、改革はすぐに始める必要がある。グローバル競争の時代に女性の活躍を推進しなければ、日本企業は世界に対して大きなハンデを負ったまま戦うことになる。この先、女性が長期にわたり活躍し続けられない企業が勝ち残っていくのは難しいだろう。

津坂 美樹

BCG 東京オフィス シニア・パートナー&マネージング・ディレクター、
BCG グローバルのチーフ・マーケティング・オフィサー

木村 亮示

BCG 東京オフィス シニア・パートナー&マネージング・ディレクター

阿川 大

BCG 東京オフィス プリンシパル

女性の活躍推進への投資効果を最大化させる —“Getting the Most from Your Diversity Dollars” より

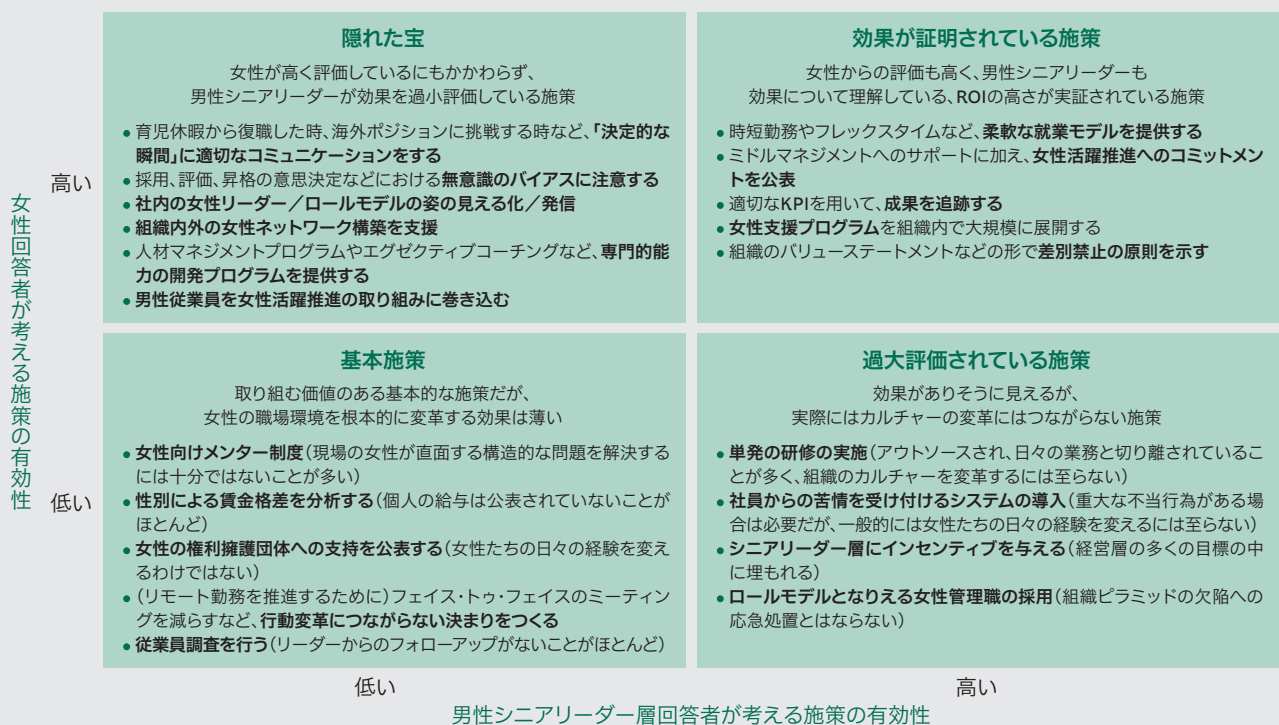
経営幹部にとって、女性の活躍推進はいまや避けては通れない経営課題である。だが、最も効果のある施策は何か、時間、経営幹部の注意や関心、資本などの経営資源をどう配分すればうまく女性の活躍を後押しできるのかを把握している企業は少ない。多くの企業がトライアンドエラーで取り組みを進めているのが現状だ。だがこれでは成功はおぼつかない。

事実、女性の活躍推進に対して、企業は何百万ドルの資金と、何千時間という経営幹部の時間をつぎ込んでいる。私たちの調査では、企業は平均で11もの女性活躍推進プロジェクトに取り組んでいた。にもかかわらず、実質的な効果は思うようにあがっていない。90%以上の企業が何らかの形で女性の活躍推進プログラムを実施しているが、今回の調査では、こうしたプログラムの恩恵を受けたと感じたことがある女性は27%、約4人に1人にすぎなかった。

最も効果的な施策は何か。私たちは世界各国で幅広い企業の従業員を対象に、多様性に対する考え方や、企業が直面する課題、女性の活躍推進をめざす自社の取り組みをどのように評価しているかについて調べた（P.11「調査の概要」）。

調査の中で、広く一般的に行われている施策の中にも、女性からの評価が低く、思いのほかROI（投資利益率）が低い施策があることが分かった。その一方で、女性が有効だと思っているにもかかわらず、男性経営層には過小評価されている施策もあった。私たちは、女性の活躍推進に向けた39の取り組みを女性回答者の評価と男性シニアリーダー層の評価を軸に4つに分類した（図表6）。

図表6 | 女性の活躍推進施策の分類



出所：BCGグローバル・ジェンダーダイバーシティ調査2017

現場の女性従業員が有効だと感じているにもかかわらず、男性のシニアリーダー層が効果を過小評価している施策は「隠れた宝」と言える。これらの施策は、経営層の認識と異なりROIが高いが、企業はそれほど積極的に推進していない。たとえば、「社内の女性リーダー／ロールモデルの姿の見える化／発信」という施策に対する女性従業員の評価は39の施策のうち3番目に高い。従業員コミュニティに彼女らのプロフィールを紹介し、パネルディスカッションに参加させたり、実績を賞賛したりすることにより、女性従業員を勇気づけることができる。

女性従業員からの評価も高く、シニアリーダー層も効果を理解している、「効果が証明されている施策」もある。「時短勤務やフレックスタイムなど、柔軟な就業モデルの提供」や、「女性活躍推進へのコミットメントの公表」などがその一例だ。なかでも特に柔軟な就業モデルは女性従業員からの評価が最も高く、回答者の51%が最も有効な施策だと回答している。ただし、課題もある。たとえば、女性は男性より、こうした就業モデルを選択することで将来のキャリアの幅が狭まってしまうのではないかと懸念しがちだ。シニアリーダー層はいくつかのポイントに注意しなければならない。

まず、柔軟な就業モデルは性別を問わず適用し、男女ともにロールモデルとなる人たちが率先して活用しているところを見せる。実際にフレックスタイムプログラムを選択するのは働く母親たちだけ、といった否定的なステレオタイプが形成されるリスクがあるからだ。また、生産性が低下することがないよう、前もって詳細まで検討して必要なIT基盤を整える必要がある。さらに、継続的にプログラムを見直し、どうすれば最も生産性を上げられるかを検討しなければならない。

3つめのカテゴリーが、「過大評価されている施策」である。このカテゴリーの施策は、理論上は効果がありそうに見え、比較的簡単に実行できるが、実際には企業風土の変革にはつながらない。たとえば、プロの講師を呼んで、女性社員に対する固定観念・偏見を取り除くための単発の研修に投資する企業は非常に多いが、たった一度の研修では、行動を変えるには至らないことがほとんどだ。

最後のカテゴリーは、「基本施策」である。これらの施策は、どんな企業にとっても実行する価値はあるが、女性の職場環境を根本的に変革する効果は薄い。たとえば、「女性向けメンター制度」は、企業が女性の活躍を後押しする際の、最初のステップだ。ポテンシャルのある女性従業員に対して、経営層が一对一でキャリアに対するアドバイスを行う、というコンセプト自体は間違いではないが、経営幹部が主導する全社的な女性支援プログラムに比べ、非公式で体系立っていない。また、メンター制度の効果は、メンター・メンティー間の関係性や関与の度合いといった、コントロールできない要素に左右される。女性にとってありがたい支援であることは確かだが、これにより実際にキャリアパスが変わることは少ないだろう。

組織内の多様性を高めるため、CEOは何をするべきか。直面する課題は企業によりさまざまであり、女性が活躍できる企業への変革の旅の、どのステージにいるかも企業により異なる。だが、どのような企業であっても、いま行っている取り組みや投資レベルを見直すために、私たちの今回の調査の結果を役立てていただけるはずだ。ジェンダーダイバーシティの先進企業であれば、「効果が証明されている施策」のいくつかには既に取り組んでいるだろう。だが、「隠れた宝」に追加で投資することには大きな意味がある。まだ取り組みを始めたばかりの企業であれば、「効果が証明されている施策」の中からいくつかの施策を厳選し、初めの一步を正しく踏み出せば女性の活躍を進める流れをつくることができる。

多様性は企業にとって重要なチャンスだ。リーダー層の多くはこのチャンスを認識し、従業員や経営層のいびつな男女比の是正に向け動き始めている。だが、それぞれの取り組みがきちんと実行されているかどうかは、きちんと確かめなければならない。そのためには、女性活躍推進の取り組みを、全社的な構造改革を行う時と同様の厳格さで進めることが必要だ。すなわち、自社組織内の男女格差の真因をさぐり、必要な打ち手を特定し、進捗を確かめながら進める。役に立たない施策は断固として切り捨て、小さなことにも目を配りながら、徹底して実行するのだ。

調査の概要

本調査では、21カ国において、200社以上の企業の経営者や上級幹部（男女）に対する詳細なインタビューや、17,500人以上の従業員を対象にしたアンケートなどを実施した。各社のCEOや従業員たちが、ダイバーシティや企業が直面している課題に対してどのように考えているか、そして女性の活躍を推進するための取り組みがどのような成果をあげているかを調査している。CEOや従業員たちには、39の個々の施策を鑑み、どの取り組みが最も効果的で、また最も効果が低いかを評価してもらった。また本調査では、異なるタイプの取り組みに組織の時間や資源がどれだけ使われているかについてのデータも集計している。

日本においては20社を超える先進企業・団体にご協力いただき、2017年2～4月に同様の調査を行った。参加いただいた企業・団体の業種は、消費財から、産業財、小売業、卸売業、サービス業、エネルギー、金融機関、公的機関まで、多業種にわたる。

本調査では、特定の企業や国の規模・人数によって生じるデータの非対称性やバイアスを軽減するために、企業、そして国に応じて、調査結果のウェイトバック集計による調整を行った。

調査にご協力いただいた日本企業一覧（五十音順・敬称略・社名の開示にご同意いただいた企業のみ掲載）

味の素株式会社	アステラス製薬株式会社	アフラック
イオン株式会社	オムロン株式会社	サイボウズ株式会社
サントリーホールディングス株式会社	ソニー株式会社	損害保険ジャパン日本興亜株式会社
株式会社千葉銀行	東京ガス株式会社	豊田通商株式会社
日産自動車株式会社	パナソニック株式会社	三井物産株式会社
三菱ケミカル株式会社	三菱重工業株式会社	株式会社リクルートホールディングス
株式会社ローソン		

本冊子に収録した論考の英文版、および文中でご紹介した論考は**bcg.com**でご覧いただけます。
<https://www.bcg.com/ja-jp/default.aspx>

弊グループでは、企業経営に関するさまざまなテーマについてコンサルティングサービスを提供しております。
ご関心をお持ちの方は、bcgjapan@bcg.comまでお問合せください。

2017年11月発行

ボストン コンサルティング グループ

東京オフィス

東京都千代田区紀尾井町4-1 ニューオータニガーデンコート〒102-0094
Tel.03-5211-0300 Fax.03-5211-0333

中部・関西オフィス

愛知県名古屋市中村区名駅1-1-4 JRセントラルタワーズ〒450-6036
Tel.052-533-3466 Fax.052-533-3468

©The Boston Consulting Group K.K. 2017. All rights reserved.
本稿の無断転載・引用を固くお断りします。





BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP