

米国経済における女性の可能性を最大限に引き出す

女性は 1970 年代から米国経済の成長要因となっている。それ以来、労働力に関与する女性の更なる生産力は、現在の GDP の約 4 分の 1 を占めている。しかし、労働力における女性の可能性はまだ完全に活用されていない。現在、以下のことを実施することが著しく重要である。すなわち、米国が歴史的な GDP 成長率を維持するために苦勞していることを考えれば、生産性の向上を通じて成長を促進するために、より多くの女性を労働力に投入し、高いスキルを持つ女性を完全に配備することが、その目標を達成するために不可欠である。

マッキンゼー・アンド・カンパニーは、女性が米国経済にどのように貢献しているか、女性の労働が個々の企業にどのように利益をもたらすか、女性が会社に大きな貢献をするのを妨げるのは何か、どのようなアプローチであれば、企業が女性の可能性を最大限に引き出す手助けとなり得るか、を理解するために本研究を行った。

女性の可能性を最大限に引き出し、経済的目標を達成するための条件を作ることは、複雑で困難な課題である。マクロ・レベルでは、全国の女性の労働参加率を引き上げることに大きな成長の可能性がある。高いスキルを持つ多くの女性を雇用している企業レベルでは、最大の貢献が可能となるポジションに女性を昇進させ続けている。大企業の誠実な努力にも拘わらず、女性の割合は、企業の階層の上の方を見ていくと急速に低下する。全体として、この構図は 10 年間、改善されてこなかった。

しかし、リーダーシップへの道を歩む女性の育成と昇進には、いま大きな進歩が期待される理由があると私たちは考えている。私たちは女性の採用が非常に得意になった。多くの大企業は、"公平なシェア"以上の女性を募集している。また、多くの企業は、オンランプやオフランプ、また移動時間削減技術などのメカニズムを持っており、女性がキャリアを継続するのに役立っている。

それでも、残っている障壁は相当なもので、数も多い。確かに、女性の人材パイプラインを制約する要因が非常に多いため、私たちの研究は単一の解決策が存在しないことを示している。しかし、重要な時点で介入することは、大きな影響を与える可能性があるとは私たちは考える。

例えば、中間管理職から副大統領レベルにまで進出する女性の数を増やすことで、企業は経営トップの多様性を築く確率を大幅に向上させることができるだろう。能力が高く、管理スキルを構築したこのような意欲的で有能な女性は、更に人をリードすることに焦点を当てている。更に、これらの若い女性の多くは、比較的軽い仕事や家族の関心事を抱えている。仮に今、女性のロイヤルティを勝ち取ることができれば、女性はずっと私たちと一緒にいる可能性が高くなるだろう。これらの女性は、失われる存在なのである。

このレベルにある聡明で意欲的な —そして上昇志向のある— 女性が、昇進を断ったり、社外の仕事を探したり、企業国アメリカから去ることを余儀なくさせるものは何か? 私たちは 2,500 人の男女を調査し、30 人の最高ダイバーシティ責任者と専門家にインタビューを

行い、女性を思い止まらせる要因の理解に努めた。その結果、女性と男性のキャリア決定を推進するもの ―リーダーシップの責任を高める努力を促すものは何か、その場に留まらせることを彼らに納得させるものは何か― をより明確に理解できる。

1 つの明確な重要点:女性 は労働力から手を引いているのではない。殆どの女性にはその余裕がないのである。女性も ―男性と同じように― 個人的な実績や、より多くのお金と評価を追求して、特定の仕事を離れて他の仕事に就く。女性 はまた ―家族の責任を充分に果たすだけでなく― 人生のあらゆる部分でより大きな満足を追求するために、自分自身を抑える。私たちが調査した男子大学卒業生のかなりの割合が、より大きなバランスを得るために同じ動機を報告した。

私たちは、現在の組織で出世する確率があまりにも低い点に関して納得のいく要因として女性が挙げる特定の障壁を調べた。女性が現在のレベルに留まる理由や、他の組織に異動する理由には ―揺るぎない自信や昇進の希望があるにも関わらず― ロール・モデルの欠如、非公式ネットワークからの排除、(男性の同僚のように)チャンスを生み出すスポンサーが上級管理職にいない、が含まれる。

マッキンゼーの中心的リーダーシップ研究で、私たちは、上層部において多様性を制限する別の現象を見出した。女性が仕事から意味の感覚を導き出せば、仕事を継続するケースが多い。男性以上に、女性は親しい同僚と協力して、違いを生み出すためにエネルギーを注ぐチャンスを大切にす。女性 は、その喜びと引き換えに、次の組織レベルで、エネルギーを消耗する会議や企業政治に巻き込まれる点を恐れているのである。

しかし、女性を押し留めるすべての力の中で、固定観念ほど強力なものはない。企業は公然とされる差別をなくすために懸命に努力してきたが、女性 は依然として、チャンスを制限する悪質な考え方に直面している。マネジャー ―男性でも女性でも― は多くの場合、女性が特定の仕事を処理できない、また家族の義務を放棄できないと仮定して、実力のある女性候補者をその候補から排除し続けている。私たちの中心的リーダーシップ研究で、私たちは、女性もまた、自分の道にはだかる限定的な信念を持っていることが分かった。

このような深く根付いた考え方は、多くの場合、お馴染みのものであると同時に個人的であり ―根絶することは困難である。行動を変えるべく組織された CEO の個人的な十字軍は拡大していかない。ダイバーシティ・プログラム自体がどんなに包括的であろうと、主流を占める固定観念には敵わない。行動の変化を目標にすることは、一般的に最初の刹那的な達成を実現するものの、その後、古い方法への回帰に繋がる。

私たちの証拠は、システマティックで組織的な変化の必要性を指摘している。持続的なダイバーシティ・バランスの達成を熱望する ―また、最高の人材を所有して競争上の優位性を得たい― 企業は、自身の文化を変革することを選択するだろう。

女性が経済に貢献する方法

1970 年から 2009 年の間に、女性 は全雇用の 37%から 48%近くを占めるようになった。こ

これは、約 3,800 万人以上の女性に相当する。彼女たちがいなければ、我々の経済は今日 25% —イリノイ州、カリフォルニア州、ニューヨーク州の GDP を合わせた量に等しい— 小さくなる。

GDP 成長率は 2 つの要因 —労働力の拡大と生産性の向上— によって推進されている。女性と団塊世代の男性の巨大群が労働力に入った 1970 年代に戻ると、GDP 成長率の 65% は労働力の拡大に起因していた。マッキンゼー・グローバル研究所によると、今日、GDP 成長率の 80% 近くは生産性の向上に関連している。

歴史的な GDP 成長率を約 3% に維持し、世界経済における米国のリーダーシップを固持するためには、国は労働力の拡大と爆発的な生産性の組み合わせ —イノベーションと経営改善によって導かれる— が必要である、と MGI は報告している。女性はその成長形態にとっても重要である。

- ・ **女性の労働人口を増やす。** 25~54 歳のアメリカ人女性の約 76% が労働力(現在雇用されているか、仕事を求めている)である。これはスウェーデンの約 87% に匹敵する。米国平均を下まわると州の間でかなりばらつきがあり、上位 10 州の参入率は 84% である。これは 1 つのチャンスを示唆する。すべての州を最大 84% の参入率に引き上げれば、510 万人の女性が労働力に加わることになるだろう。GDP 成長率は 3~4% に相当する。
- ・ **高いスキルを持つ女性の才能を十分に活用し、最も生産性の高い仕事のために女性を訓練する。** 2010 年には、米国のすべての学部学位の 58% が女性に授与された。その結果、女性は米国の大学教育を受けた人口全体の 53% を占めた。しかし、大学の教育を受けた女性の労働力はわずか 50% であった。簡単に言えば、私たちは労働力として大学教育を受けた女性の能力を十分に活かしていない。これは、企業の業績を向上させ、全国的な生産性を高めるために活用できる潜在的な能力源である。これが実現できるかどうかは、野心的で優秀な女性がランクを上げ続ける方法を見つけることに依存する(下の「女性を抑制するもの」を参照)。女性は、金融、プロフェッショナル・サービス、科学技術といった生産性の向上に影響を与える分野でトレーニングを行うことで、生産性の課題に貢献することもできる。

女性が企業レベルで貢献する方法:ダイバーシティ・ビジネス・ケース

女性は企業国アメリカに何をもたらすのか? より多くの女性リーダーが企業の競争力にどのように貢献できるか? 決定的な事例を作ることが、多くの議論と研究の対象となってきた。トップ・マネジメントにおける性別多様性がバラバラの結果を生み出すことを証明する中心的な課題は、サンプル規模が小さいことである。統計的に有意な結果を導くのに十分な人数の女性を抱える企業が少なすぎる。しかし、財務実績と、トップにおける性別多様性とを比較する研究が増えている。更に、最近のマッキンゼーの Women Matter 研究は、女性のリーダーが組織の健康にもたらす特徴の間に見られる関連性を指摘している。私たちの中心的リーダーシップ研究は、多くの女性が、主要組織が今日直面している課題に適したリー

ダーシップへのアプローチをもたらしことを強調している。

- ・ マッキンゼーがグローバル・ビジネス・リーダーに、今日の成功にとって最も重要なリーダーシップの属性は何かと尋ねたところ、上位4つ ―知的刺激、インスピレーション、参加型意思決定、期待/報酬の設定― が女性リーダーの間でより一般的に見られた。
- ・ マッキンゼー組織健康指数を限定的に適用すると、トップの地位(執行委員会以上)に3人以上の女性がいる企業は、同業者よりも高いスコアを獲得していることが分かった。OHIは、外部のオリエンテーションから、十分に機能的な組織と関連した調整と制御に至るまで、9つの要因を測定する。組織の健全性の9つの指標すべてで高いスコアを獲得した企業も、優れた財務実績を示している。
- ・ カタリストは、取締役会に女性を置くことと業績との相関関係について、研究を強化し続けている。2011年の調査では、上位四分位数の会社(女性取締役会の代表が19~44%)と、最下位の四分位数の会社(女性取締役がゼロ)の間で、投下資本利益率(ROIC)のリターンが26%も異なることが分かった。

女性を抑制するもの

よく実証されているように、企業国アメリカには、"漏れ"がちな人材パイプラインがある。企業のはしごを昇るごとに、より多くの女性を取り残される。シルビア・ヒューレットによると、女性は新入社員の53%を占めているが、キャリア・アップの最初の段階で ―個人貢献者がマネジャーに昇進するとき― その数は37%に減少する、とカタリストは推定している。副社長レベルでは、女性は人口のわずか26%しかおらず、執行委員会となると平均14%しかいない。米国の大企業の調査によると、女性の62%はCEOの役目に手の届くことの殆どないスタッフの仕事に従事しているため、この時点で、女性は二重のハンディキャップを被っている(対照的に、執行委員会の男性の65%がライン職である)。これが、フォーチュン500企業で女性のCEOの人数が約3%に留まっている理由を説明している。

私たちのデータは、女性 ―母親でさえ― が自身の能力と昇進に向けた願望について強い信念を持っていることを示しているが、このパイプラインを通過できる確率を目にすると、女性の多くが理に適った決定を下す。我慢するか、野心を満たせる他の場所で仕事を探すか、大企業の外でキャリアを求める。

- ・ **構造的な障害。** 私たちの調査とインタビューで、女性を抑圧したり、他の場所の方が昇進の確率がよいのではないかと女性に確信させる特定の要因を私たちは見出した。私たちの調査対象となった女性たちは、自身が落胆する身近な要因 ―重要な繋がりを構築できる非公式のネットワークへのアクセスの欠如、組織内の女性のロール・モデルの欠如、男性の同僚が持っているチャンスを提供できるスポンサーの欠如― を挙げた。
- ・ **生活習慣の問題。** 私たちの研究から得られたより興味深い洞察のいくつかは、家族がキャリアの選択に果たす役割に関するものである。これらの洞察は、従来の知見の殆どに

異を唱える。例えば、ダイバーシティ責任者は、母親であることが本質的に、女性を刺激して、その場に留めさせたり、楽な仕事を選択させたり、他の場所で仕事を探させたりすることは殆どない、と語った。しかし、女性は、24時間365日体制の幹部のライフスタイルと出張の必要性について懸念を表明した。興味深いことに、父親と母親の態度が集約していることを私たちは突き止めた。一人の子供を持つ父親の半数は、仕事と生活のバランスを低下させる新しい仕事を受け入れない、と言っている。子供のいない女性の55%も同様である。このことは、企業が優秀な母親よりも更に多くのものを人材パイプラインから失っていることを示唆している。

- ・ **深く根付いた制度的な考え方。** 女性にとって最も陰湿な障壁は、女性の昇進を妨げる深く根付いた考え方である。例えば、ダイバーシティ責任者に向かって「誰だって、その特定の枠に女性を入れることができないことを"知って"いる」、或いは「その仕事は決してパートタイムで行うことはできないだろう」と言うマネジャー(男性と女性)がいまだにいる。大企業ですら、あからさまな違いが残っている。何人かのダイバーシティ責任者や専門家らは、最善の努力にも拘わらず、女性はおもに業績に基づいて昇進を評価されることが多く、男性はしばしば潜在的な能力に基づいて昇進を評価される、と私たちに語った。
- ・ **深く根付いた個人的な考え方。** 女性自身の考え方の効果は無視できない。女性は平均して、自分たちの選択した職業や仕事を持つ男性よりも満足度が低い。そして、女性は年齢を重ねるにつれて、次のレベルに進みたいという願望が、男性よりも速く消滅する。すべての年齢層で、より多くの男性は組織でより多くの責任を引き受け、結果をより詳細に管理したいと考えている(女性の34%に対して43%)。

私たちの調査が最も明確に示したことは、現状についてどう感じようとして、女性は自分の能力に対する信念を失わない、という点である。確かに、年齢、母親になること、年功序列は、この疑問に対する強い反応を大きく変えることはなかった。女性は野心を持っており、その資格があると確信している。一女性、組織の成功に貢献したいと考えている。しかし、時間が経つにつれて、その障壁は大きくなるようで、前途にチャンスがあるという女性の信念は縮小し、それに伴って意欲も縮まっていく。

解決への道筋

マクロ経済の成長を促進する女性の役割と、女性が企業にどのように貢献できるかについて私たちが掴んでいる事実を知れば、米国が労働力の観点で女性をもっと有効に活用しなければならないことは明らかである。

人材パイプラインにある漏れを塞ぐことは明らかに最優先事項であり、パイプラインのすべての転換点にチャンスがある。しかし私たちは、企業は中堅経営者から上級管理職(副社長)への昇進に焦点を当てることで、有望なチャンスを獲得できる、と考えている。

人材パイプラインの最初の切れ目 ― 個人的な貢献者からマネジャーまで ― を乗り越え

た中間管理職の女性は、すでに優れた能力を実証している。彼女は野心と自信を保持し、すぐにスキルとノウハウを獲得するだろう。また、入社時よりも成功に必要なものをよりよく理解し、昇進の機会が存在するという強い信念を持つ。中間管理職の女性の大部分は、新入社員の女性に対して(31%対 16%)トップの役職を熱望する。

企業が、次のレベルに昇進させる中間管理職の女性の人数を 25%まで引き上げることができれば、パイプラインの形状が著しく変わる。女性が上級管理職になると、上級リーダーに到達することはコストをかけるに値するという信念と同時に、リードしたいという彼女たちの願望が再び高まる。より多くの女性をその地位に就かせることは、企業が執行委員会を再構築し、トップに至るすべての道で性別多様性を堅持する可能性を高める方法なのである。

女性には無理だと思わせるような障壁に対処することは、はるかに複雑である。最高ダイバーシティ責任者が私たちに言ったように、人材パイプラインにある 1,000 個の小さな漏れには 1,000 個の理由がある。これは、点での解決策が決して上手くいかないことを意味する。私たちには包括的な変化が必要である。

私たちの結論は、このシステム上の課題は、組織の変革によってのみ実現できるということである。それは難しい注文のように思えるが、実際そうなのである。組織の変化に関する私たちの広範な調査は、変革の 70%が失敗したことを示している。しかし、同じ研究で、成功する変革はトップからの強力なリーダーシップと、考え方や行動を変える包括的な計画を持っていたことも示されている。人々に異なる考え方と行動を取ってもらうことは、管理上の最も困難な課題の 1 つだが、それは可能なのである。

- ・ 変化に対する説得力のあるストーリー — "ビジネスの場合" — から始めよ。それには、望んでいる考え方へ変化することを促す成功のコミュニケーションが含まれる。
- ・ 組織プロセスやその他のメカニズムを改良して、変化を強化せよ — 特に業績を追跡するために使用される指標は、変化を実施するために必要である。
- ・ 望みの行動を可能にする能力を構築せよ。例えば、男性でも女性でも、より効果的なスポンサーになる方法を学ぶことができる。
- ・ リーダー — 最前線にいる人たち — は変化のモデルを示せ。トップ・リーダーの考え方だけを変えても、変化を持続させる最も重要な影響力 — 従業員の直属の上司 — を欠くことになる。

私たちのインタビューにより、多くの企業が、より柔軟な作業ルーチンなどを採用することによって、女性のために構造的障壁を取り除くという点で、本当の進歩を遂げたことが明らかになった。この長い旅の第二歩目は本物の変革である。

もし米国がある程度の経済成長を達成し、生活水準を維持または改善するならば、そして米国に拠点を置く企業が世界的に競争力を維持するならば、私たちはもはや単に性別多様性について善意を持つだけでは足りない。今、私たちはよい結果が必要なのである。