

WBS教授

内田和成

ベネッセコーポレーション副会長
ベルリッツインターナショナルインクCEO

内永ゆか子

社内プロセスを“見える化”し、目標値を明確に

ダイバーシティ浸透への最短距離

日本IBMの取締役専務執行役員を退任後、ダイバーシティ・マネジメントを支援するNPO法人「J-Win」を設立した内永ゆか子理事長。2008年にはベネッセコーポレーションの取締役副会長、ベルリッツインターナショナルインクのCEOにも就任した内永理事長に、企業における人材活用のあり方とJ-Winでの取り組みについて、WBS内田和成教授が聞いた。

内田 日本の社会における女性の人材活用の現状と課題について伺いたしたいと思います。

内永 20年前、30年前と比べれば、女性の人材活用の幅はずいぶん広がっています。女性を活用しないとこれからの企業は生き残れないのではないかという雰囲気も醸成されています。ただ人材が枯渇しているから女性を登用

しようという意識でいる限り、根本的な解決にはなりません。優秀な人材は男性に多いという思い込みが問題であり、男女を問わず本当に優秀な人を登用していく仕組みになっていないと企業の競争力は付いていきません。

最近では、株主総会などで女性の活用について質問が投げ掛けられることが多くなりました。こうしたことを積み重ねることで、企業のトップの方たちの意識も変化しています。まだ満足するレベルではありませんが、管理職までは多くの女性が活躍しているのではないのでしょうか。しかし、役職が上がるほど、特に役員レベルにまでなると、女性の登用率はぐっと減少してしまうのが現実です。

内田 女性の人材活用のあり方には、かなり根の深いところに問題が残されているような気がします。

内永 この傾向は、欧米でもあり、特に女性がCEOで活躍されているケースは欧米でも少ない。

なぜ女性のリーダーが少ないのかを考えたとき、1つは女性は人と人とのネットワークの大切さが分かっていない。プライオリティを低く置きがちだということが考えられます。もう1つは、女性が会社の中でステップアップしていくと、どうしても好奇心目で見られがちです。女性だから昇進できたのだと言われることもあります。女性はそういった視線に必要以上に構えてしまって、その結果、部下や人に上手に頼れなくなってしまうのです。

ネットワークの構築が
仕事を円滑に進める

内永 実は私自身も経験しています。日本IBMに入社してから10年位は、

肩肘を張って仕事をしていました。人に頼ることを潔しとしない気持ちもあり、部下には厳しく接し、人から良い意見をもらっても認めることができなかった。自分に能力がないことを認めてしまうようで怖かったです。ビジネス上で人との貸し借りを作るとか、例えばアフターファイブで飲みに行くようなことも良しとはしなかったのです。

ところが30代の後半に統括本部長に昇進し、他部門との連携が求められるようになりました。ここで初めて、人との信頼関係がいかに大切かを学んだのです。とはいえ人とのネットワークというものは、一朝一夕でできるものではありませんでした。

内田 私もBCG（ボストン コンサルティング グループ）の若いパートナー（共同経営者）に常日頃こう言っています。パートナー同士が仕事をうまくやっていくためには、ある意味で互いの貸し借りが大事になる。だから信頼関係を築いて、なんでも頼まれるようになれば。そうすると若いパートナーは「シニアパートナーはすごい人ばかりで貸すことなんかできない。借りてばかりです」と嘆く。それでいい、若い頃はまず借りると。人は人間関係で貸しを作った人に、愛着がわくものだと。

内永 ただ日本の場合、仕事の貸し借りを進めるときに、自分の所属部署や役職などのポジションをベースにすることが多いですね。そのポジションから離れると、ネットワークから放り出される感じがしてしまいます。海外ではそうした殻を捨てて、生身で人と付き合う習慣が身に付いています。ポジションでネットワークを作ろうとする人は、グローバルな社会ではうまくやってくれません。

内田 女性も、仕事絡みでも友人関係でもよいから、ネットワークを作ることが大切だということですね。

内永 部下から「内永さん、もっと部下を好きになってください」と言われたことがあります。それで「部下と競争してはいけないのだ」と分かったのです。肩の力が抜けました。そのことが今の私のビジネスに向かう姿勢のキーワードになっていると言っても過言ではありません。

その後、経済同友会の朝食会に参加させていただいたり、社会の一線で働く女性同士のインフォーマルな会を開いたり、仕事以外でも積極的に人と付き合うようにしてきました。そうしていくうちに、このネットワークが本当に大きなパワーになるのだと気づかされたのです。

ある女性リーダーの会では、皆さん、私と同じ体験をしていました。不思議なことに、その場にいる自分は肩の力が抜けていることに気づいて、マジョリティでいる快適さを知りました。男性っていつもこうなんだ、とうらやましかったですね。

ダイバーシティ推進に重要な マイノリティ

内永 もうひとつ、女性のリーダーが少ない要因に、企業内に女性のキャリアアップのためのスキームがあまり見受けられないということがあります。

企業のトップは組織をマネジメントして、判断し、チームを引っ張っていくのですから、そのためのトレーニングが欠かせません。にもかかわらず、女性は企業の中でリーダーになるためのトレーニングを受けるチャンスが少ないのです。

内田 トップになるためのトレーニングについて、詳しく教えてください。

内永 あまり意識されていないことですが、男性社会の中では「あうん」の呼吸でリーダーを育成する慣習があります。リーダーが自分の後継者を育てるときに、部下の中から人材を選び、イ

ンフォーマルなところでも様々なリーダーシップのあり方などを教えていくことがあります。こうした時に、女性を選ばれることが少ないのが現状ではないでしょうか。

内田 「あうんの呼吸」は内向きの社会でいる限り有効ですが、ひとたび異質なものを取り込むと、機能しないことが多いですね。米国の経営学者、ジョエル・バーカー氏が著書「パラダイムの魔力」の中で、次のような例を出しています。アン・シェイフという学者が白人の男性、女性、マイノリティの3つのグループを集めて、「白人男性の社会で成功するために必要な条件をあげよ」と質問したところ、女性やマイノリティのグループは日頃からそのことで悩んでいるため、すらすらと答えを書いたといいます。それに対して、白人男性は呆然としているだけで何も書けない。つまり白人男性は、女性やマイノリティの立場に自分を置いたことがないために何も考えられないのです。

内永 今まで女性という視点から見てきましたが、ダイバーシティを考えたときにはマイノリティという捉え方が大変重要です。日本は米国とは違ってマイノリティというと女性とほぼ同義語で使われます。そうするとマジョリティ対マイノリティの構図が、男性対女性という性別の問題だけにすり替わってしまい、本質が見えなくなってしまう。ダイバーシティの考えは、高齢者や障害者、外国人が日本の企業で活躍するためにはどうしたらよいのかということにもつながっているのです。

内田 女性を人材として活用することは、外国人や中高年、障害者を活用していくことと根本的に同じだと言うことですね。

内永 日本でダイバーシティを浸透させるには、日本固有のやり方にこだわる必要はなく、素直に海外からいろいろなプラクティスを持ってきて、それを