



Research Insights

# ジェンダー・ インクルージョン 施策の効果を めぐる経営上の パラドックス

この問題を正しく理解する企業は  
少数だが、正しく理解すれば、  
大きな成果を得る

IBM Institute for  
Business Value

**IBM**



## 論点

### なぜ管理職に登用される女性が増えないのか？

管理職のジェンダー・ダイバーシティがビジネスに有益な影響を及ぼす根拠が豊富にあるにもかかわらず、世界中の大多数の企業が、女性の管理職への登用をビジネス上の正式な優先事項としていない。

### ジェンダー平等の実現に取り組んでいる企業も存在する。

他社に先駆けてジェンダー平等を実践する企業を、本書では先駆者と呼ぶが、こうした企業は女性管理職の比率が高く、また自らにその実践の責任を課し、性別による格差の解消がビジネスにおける一層の成功要因となることを理解している。

### 実状を変えるには、啓発だけでは足りない。

管理職のジェンダー・ダイバーシティによってもたらされるメリットを享受するには、企業はジェンダー平等を正式にビジネス戦略上の優先事項に加え、女性の貢献を男性と同等に評価し、より多くの女性を優秀な社員として認定する必要がある。

—

## はじめに

ここ数年、職場におけるジェンダー平等を求める動きは社会現象となっている。給与の格差に関するメディア報道にはじまり、経営層に女性を多用する企業の方が業績が好調であるという一連の記事にいたるまで、ビジネス界では女性を登用することの必要性やメリットに対する関心や認識がかつてないほど高まっている。

しかし、このような認識が共有されているにもかかわらず、上級管理職に占める女性の割合は依然として低い。IBM Institute for Business Value が世界の 2,300 の企業や行政機関を対象に行った調査では、経営幹部、バイス・プレジデント、取締役、上級管理職を含む上層部の女性比率は平均でわずか 18% であった。

なぜ管理職の人数において男女間の格差が依然として大きいのか。我々は主な理由として、次の 3 点を挙げる。

- ジェンダー平等が、財務改善や競争優位性の向上に貢献するという多くの根拠があるにもかかわらず、管理職のジェンダー平等を実現することのメリットを、十分に認識できていない企業が多い。
- ダイバーシティの推進にあたって、企業は過度に「善意」に依存し、放任的な態度をとる傾向がある。その他の業績を左右する各要因については、業務執行の中で注力すべき要因として位置付けられるが、ことダイバーシティとなると様相が異なる。ほとんどの企業が、自ら所属する業界においてジェンダー・ダイバーシティが管理職に適用されるには、何世代もの時間を要すると考えている。本調査の回答者のうち、4 分の 3 を超える企業が、女性の管理職への登用は正式なビジネス上の優先事項ではないと回答している。
- 世界中で上級幹部の圧倒的多数を占める男性は、ジェンダー差別が各職場にもたらす影響の大きさを軽視する傾向がある。本来彼らは、それぞれの企業においてジェンダー平等の積極的な支持者にならなければならない。

「先駆者」は、女性の登用をビジネス上の正式な優先事項と位置付け、性差別のない企業はビジネスにおける成功確率が高まると語り、自ら行動を起こすことに責任感を持って臨んでいる。



81%

自社の戦略的課題にジェンダー均等を含めている



83%

「ジェンダー平等を促進する取り組みは、実際にはその他のビジネス上の取り組みを達成するよりも容易である」と述べている



89%

男性と同程度に高い潜在能力を持つ女性を認定している

上層部の女性比率が平均でわずか 18% といった状況の中で、さまざまな業界でトップ・タレントの獲得競争が熾烈化を極めているのは皮肉なことだ。幹部候補となるべき有能な女性の育成と昇進を体系的に進められない企業は、競争力を保つのに苦労することになるだろう。このような流れは確実に強まっていることから、男女間のバランスを実質的に改善することは、程なくビジネス界全体の優先事項の上位に位置付けられると、我々は楽観的に考えている。

実際にデータを分析してみたところ、我々が「先駆者」と呼ぶ少数の企業は、自らの企業風土を変えるための取り組みに心血を注ぎ、その努力が結実しつつあることが明らかとなった。調査対象者全体のわずか 12% に相当する先駆者は、女性の昇進を正式なビジネス上の優先事項としており、かつ大部分の先駆者が、収益性、収益成長、イノベーション、従業員満足度の 4 つの項目において他社を上回っていると回答している。管理職において完全な男女間バランスが実現できているとまでは言えないものの、他社よりはるかに進展を遂げているのは確かである。このことは、この課題に緊急かつ厳正に対処したいと考える企業にとって、解決策はすぐ目の前にあるということの確認に他ならない。

## 変化を阻むもの

我々は、各企業が女性の登用を戦略的な優先課題としているとの仮説を立てて本調査を開始した。その根拠となったのは、ここ数年でのジェンダー平等への取り組みを推進する企業発のメッセージの増加、女性に焦点を当てたプログラムの職場での急増、およびメディアの注目度や社会的主張の急激な高まりからである。しかしながら、このように注目が集まっているにもかかわらず、いまだに企業で昇進する女性の人数が非常に少ないのはなぜだろう。その解を求めするために、世界 9 カ所の国と地域における 10 業種の企業や行政機関に属する 2,300 名の経営層および専門職を対象に、定量的な調査に加え、1 対 1 の詳細なインタビューも併せて実施した（16 ページの「調査方法」を参照）。

調査結果には驚くものがあった。なぜなら女性の登用を、正式に優先していない企業が大多数に及んだからである。67% もの回答者が、自社において女性の管理職への登用を増やすことは奨励されているかもしれないが、正式なビジネス上の優先事項にはなっていないと回答している。さらに、12% の回答者は、女性の登用には関心がないと言っており、併せて考えると、79% の企業が管理職における男女間バランスを軽視してきたことが伺える。



# 「リーダーとしての行動や説明責任が問われ、自分たちの報酬や業績が危うくなってはじめて、真摯に取り組むようになるのです」

最高経営責任者の男性、サービス業界、米国

回答者のほとんどが口にするのは、自社では女性の管理職への登用を将来的には増やす意図があるということだ。確かに、じっくりと練られたプログラムを実践している企業も多い。しかし、女性の登用が正式なビジネス上の優先事項に格上げされない限り、企業内で著しい改善が行われる可能性は極めて低いというのが、本調査から得られた示唆である。

ではなぜ、これほど多くの企業が、管理職におけるジェンダー平等を優先させることに躊躇しているのだろうか。

## 女性の登用が財務面に見返りがあることに対する根強い疑念

我々の調査以外にも、女性登用のメリットに関する事例は枚挙にいとまがない。Googleで、「gender-balanced leadership is good for business (経営層における男女のバランスの良さは、経営にも有益)」と入力・検索すれば、たちまち180万件がヒットする。典型的な例を紹介すると、ピーターソン国際研究所 (Peterson Institute for International Economics: PIIE) が、91カ国、21,980の上場企業を対象に調査を実施し、「企業の女性管理職数の増加と、収益性の向上には相関関係が認められる」と結論づけた。<sup>1</sup>我々の調査結果でも、ジェンダー平等に関して他社より優れている企業と、収益性の点で秀でている企業との間には相関関係が存在することが明らかとなっている。

しかし、女性リーダーの増加が企業の業績を後押しすることを示唆するデータがあるにもかかわらず、その事実を受け入れようとしない企業があまりにも多い。多様性を尊重した企業のほうが経済的にも成功しているかという問いに対して、調査対象者の42%が明確に「はい」「いいえ」と回答しなかった。彼らをそこまで逡巡させるものとは、一体何なのだろうか。

財務面のメリットに関する事実は、女性のリーダーシップ能力に関する固定観念によって打ち消されてきた。たとえば、回答者の3分の2近くが、管理職に就く女性が増えない最大の理由は、仕事よりも家族を優先させる女性が男性よりも多いからだと答えている。

さらに、58%は、管理職の仕事に就きたいと考える女性が男性よりも少ないと述べている。財務面で成功する見込みがあり、それが今日のリーダーにとって魅力的であったとしても、女性の管理職登用が進まない理由が女性自身にあるという、根拠のない偏見を持ち続ける限り、管理職における男女間のあるべきバランスが実現されることはないだろう。

## 問題の先送り

これを大した問題ではないと考えることは、変化に対する危機感の欠如を意味する。ジェンダー平等の実現が、会社にとって難しい問題であると答えたのは、回答者のわずか27%にすぎなかった。つまり、大多数の回答者は、自社はすでに適切な対策をとっているか、あるいは仮に不平等に関する問題が発生してもすぐに対処可能であるといった理由から、ジェンダー平等が推進されない現状に問題意識を持っていない。この2つの考えのどちらからも、変化に対する差し迫った危機感を感じられない。一方で回答者は、ジェンダー平等やそれに類することの実現に注力してこなかったことは認めている。このような回答から読み取れることは、基本的に各企業からは、直ちに管理職のジェンダー平等を実現しようという気概がほとんど感じられないということである。

取り組み姿勢や考え方は、ものごとを進める上で基本となる重要な要素である。調査回答者に、各業界において、あらゆる管理職レベルで男女比が均等になるまでにどのくらいの時間を要すると思うか尋ねたところ、平均で54年、少なくともこの先2世代はかかるとの回答だった。言い換えれば、「これは私たちが解決すべき問題ではない」と言っていることに他ならない。さらに言えば、女性にはリーダーシップに適さない生来の性質や責務があると考えているのであれば、これは一企業で解決できる問題の範疇を超えた社会問題であることは明白だ。企業に変化をもたらすには、このような考え方や曖昧なアプローチが、ジェンダー不平等が根強く残る企業文化にどのような悪影響を及ぼすかについて、上級管理職が認識する必要がある。

「企業はジェンダー均等について論じ、何かしなければと言う。そんなとき得てして誰かが、状況はそんなに悪くないなどと発言する。するとこういった発言にかまけて、何の措置も取られずじまいで終わる」

取締役会の男性メンバー、テクノロジー業界、ドイツ

### 男性が果たす役割

本調査の回答者は、上級管理職に占める女性の割合をわずか18%と推定した。つまり、残りの82%は男性ということになる。これほどまでに差が大きいと、どのような企業が女性登用に積極的なのかを論じることは、そのまま女性登用に積極的なのはどのような男性かを論じることと同義であると言えなくもない。ジェンダー不平等の存在は認めながらも、一人ひとりの言動が現状維持にどう影響しているかを把握していない男性は多い。

調査回答者に、今とは逆の性別で生まれたと仮定した場合、自身のキャリアは今と異なっていたと思うか<sup>2</sup>と質問したところ、3分の2を超える男性が、自分のキャリアはいずれにせよ同じだったと回答している。女性に対する社会的偏見が企業内に存在していることを男性も認めている現状を考え合わせると、この矛盾は興味深い。

調査に参加した男性は、女性に生まれていたら直面したであろう困難な状況を相当割り引いて考えている。経営層の男性の65%が、女性だったとしてもおそらく幹部に登用されていたはずだと回答している。それどころか、女性だったらもっと昇進していたはずだと答える少数派(15%)もいた。これに対して、経営層の女性の大部分が、性別は昇進に大きく関係していると述べている。企業の経営層にまで登りつめた女性の60%が、男性だったならば自分たちの昇進はもっと早かったはずだと主張している(図1参照)。

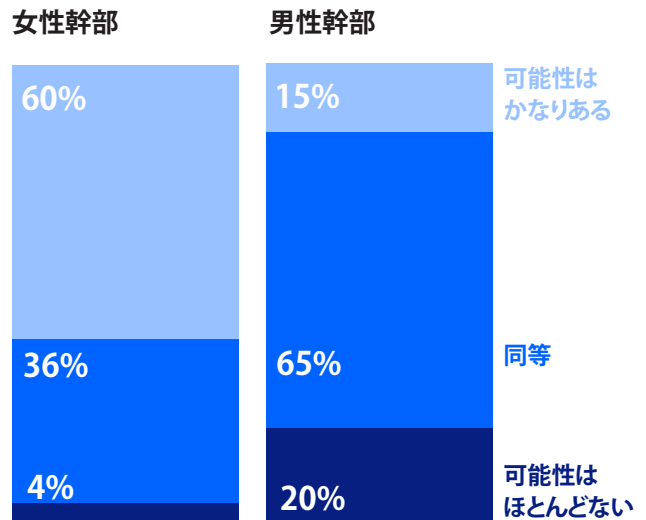
しかし、男性が性差別の深刻さを最も正当に評価していないことを示す証左として、金銭的報酬がある。男性の調査対象者の68%が、自分が女性だったとしても報酬は変わらないだろうと答えている。ただ、この考えが非現実的であることは、広く公表されているデータを見れば明らかだ。たとえば、米国では、男性が1ドル稼げる仕事でも、女性の場合は約78セントから80セントしかもらえない。<sup>3</sup>それなのに、女性に生まれていたら給与が減っていただろうと考える米国人男性はわずか19%で、21%の人に至っては増えていただろうと考えている。

—

図1

経営層の男性の大半が、男性であることと成功したことにはほとんど相関関係はないと言う。一方、同じ立場の女性では、その大半が、自分が男性だったならば昇進の機会が増えていたはずだと言う。

今とは逆の性別に生まれていたら、経営層に登用されていた可能性はどのくらいあると思いますか？



今日、管理職の大半は男性によって占められているため、管理職のジェンダー平等を優先事項とするためには、男性の同意を得ることが不可欠である。しかしこれは、男性が女性に対して権限を与えるという話ではない。男性が女性と連携してジェンダー平等のポリシーを策定し、あらゆる適材に等しく昇進の機会を与えるという、インクルーシブな企業文化の醸成に取り組むことに他ならない。

# 「企業のジェンダー均等に関する唯一最大の勘違いは、放っておいても自然に実現すると考えていることである。決してそうはならない」

取締役の女性、テクノロジー業界、米国

このような転換を図るには、男性が自分の態度や行動が、現在の職場慣行やチームにどのような影響を及ぼしているかを今一度見つめ直す必要がある。すでに潮目の変化を示す兆候は表れている。たとえば、経営層の男性の75%が、ジェンダー・ダイバーシティの拡大につながる指標を、5年間で達成する意思があると述べている。非常に前向きなデータではあるものの、実際に状況を変えるには結果にもコミットする必要があるが、こちらに関しては少々後ろ向きようだ。というのも、本調査の男性対象者のうち、目標を達成できなかった場合にペナルティーを喜んで受け入れると回答した割合は、36%にすぎなかったからだ。

## 道筋を照らす先駆者

こうした障壁はあるものの、本調査で女性の管理職への登用に熱心に取り組む企業の存在も明らかになっている。先駆者と呼ぶこれら企業は、調査サンプル全体の12%を占める。共通する主な特徴としては、以下の3つが挙げられる。

- ジェンダー・インクルージョンに真剣に取り組んでいる。先駆者ではすべての企業（100%）が、女性の管理職への登用を正式なビジネス上の優先事項としている。これに対し、その他の企業のうち、同様の取り組みを行っているのはわずか9%である。
- 女性を登用する動機として財務改善の可能性を挙げている。先駆者ではすべての企業（100%）が、ジェンダー・インクルーシブな企業のほうが財務面で成功するという考えを認めている。これに対し、その他の企業でこの考えを認めているのはわずか38%である。

- 実際に行動を起こすことへの責任を認め、受け入れている。先駆者ではすべての企業（100%）が、職場でのジェンダー平等の実現に向けて変化し続ける必要があることを認めている。当社の調査では、その他の企業も大半がこれに同意しているが、実際に行動を起こすことへの熱意は、先駆者のほうが29%高いという結果が出ている。

本調査において、先駆者に該当する企業や機関は265あり、調査対象の各地域、各業種に満遍なく存在する。このことは、たとえ男女格差の大きい国や業界の中にあっても、各企業にとって管理職全体のジェンダー平等に向けて肯定的かつ具体的な対策をとる道が開かれていることを示す。とりわけ、先駆者の大部分は、ビジネスを始めて間もないスタートアップ企業ではない。80%は、20年以上も事業を行っている老舗企業であり、すでに確立した自社の企業文化を変革すべく、尽力している。

検証はすでに目に見える形で得られている。先駆者が注力する女性の登用は、企業にプラスの影響を及ぼしている。数的には依然として少ないものの、すべての管理職において女性の比率は、先駆者のほうがその他の企業よりも高いことが判明している。

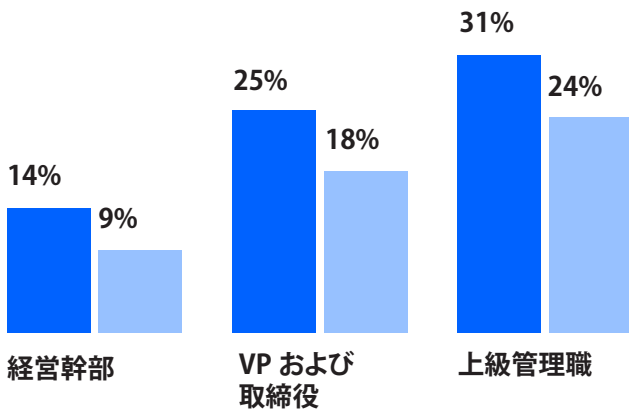
たとえば、経営幹部に占める女性の比率は、その他の企業が推定で平均9%であるのに対して、先駆者は平均14%である。また、バイス・プレジデントや取締役役に就いている女性の推定数も、先駆者のほうがその他の企業を上回っている。さらに、将来指導的役割に就く可能性のある女性上級管理者についても、先駆者のほうが多い（図2参照）。

—

図 2

概して先駆者は、女性管理職の人数でその他の企業をすでに上回っている

管理職における女性の平均比率



先駆者

その他の企業

先駆者の大部分が、過去3年間のジェンダー平等、従業員満足度およびイノベーションにおいて、他社よりも成功を収めたと回答している。その中で、最も注目を集めたのが、財務面においても他社を上回る先駆者が多数いたという点である。さらに重要なのは、過去3年間で先駆者の25%が収益性で、23%が収益成長でその他の企業を「かなり上回った」と回答している点だ。その他の企業で同様の回答をしたのは、ほんのわずかであった(図3参照)。

このことは、女性管理職の人数が増えると、企業の財務面にプラスの影響をもたらすと結論づけたその他の研究結果と呼応する。たとえば、クレディ・スイスでは、「経営幹部の女性の増加と、ROE、評価額、配当金の引き上げおよび株価の上昇との間には相関関係がある」という分析結果を発表している。<sup>4</sup>

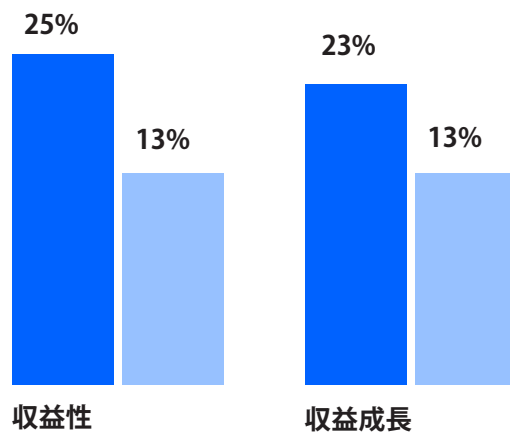
ジェンダー不平等は社会に深く根ざしたやむを得ない問題であり、その解決は断念せざるを得ないという見方を、先駆者は否定する。実際、彼らの大多数(83%)は、ジェンダー・ダイバーシティを促進する取り組みを実施することは、その他のビジネスの取り組みを実施することよりも実は容易であると言う。

—

図 3

先駆者は、2つの主な財務指標で他社を上回る

過去3年間で自社が他社を大きく上回ったと回答した人の割合



先駆者

その他の企業



# 「男性の参画は必須です。男性との協働なしに実現はあり得ません」

最高マーケティング責任者（CMO）の女性、メディア業界、米国

## 先駆者の4つの習慣

先駆者がその他の企業と異なるのは、女性の昇進を不当に妨害する各種問題を見極めて、その問題に対して真っ向から取り組み、すべての従業員に均等に機会をつくり出している点にある。当社の分析から、先駆者が取り入れる4つの特徴的な行動が明らかとなった（図4参照）。

### 1. 先駆者は、女性のニーズに合わせた独自のキャリア開発計画を提供する

先駆者は、女性がこれまで家事などを理由に管理職の対象から外されてきたという事実を認めている。だが、彼らは、それを女性に機会を与えない口実として利用するのではなく、女性一人ひとりの要件や仕事への意欲をサポートするキャリア開発計画の策定に利用している。

図4

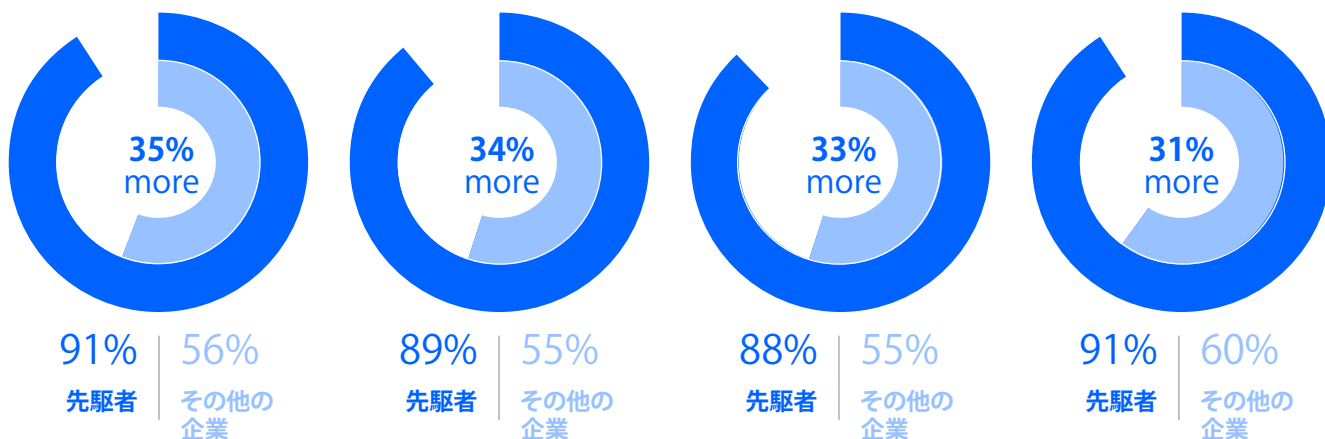
先駆者の多くは、全従業員にキャリアアップの機会を平等に与えるべく、女性の昇進に役立つ以下の行動を実践する

1. 女性のニーズに合わせた独自のキャリア開発計画を提供

2. 男女に同じ勤務評価基準を適用して公正に評価

3. 男性にも女性にも均等にキャリアアップの機会を提供

4. 管理職に女性を登用する文化を醸成するために尽力



先駆者は、女性の側に問題の原因を押し付けることはせず、女性の管理職適性に関する固定観念や女性の意欲不足が女性の出世を阻害しているという先入観を持たない。

例として女性の上級管理職への昇進を阻むものにどのようなものがあり、それを自社の大半の従業員が障壁として認める可能性はどの程度あるのかを尋ねてみた。先駆者は、女性の能力に対するネガティブな認識は、自社では一般的ではないと断言する。対して、その他の企業で同じ回答をした者はかなり少なかった（図5参照）。

## 2. 先駆者は、男女に同じ勤務評価基準を適用して公正に評価する

現在の職務において、男性と同じ勤務評価基準で評価されない限り、女性が男性と同様の昇進を目指すことは極めて難しいだろう。企業は、職務遂行能力を構成する要素と、結果を定量的に評価できる指標を明確化する必要がある。逆に、主観的判断に基づいて従業員の貢献を評価することは避けなければならない。なぜなら、評価者の意識的または無意識的偏見で評価が左右される懸念があるからだ。

### 図5

先駆者は、その他の企業よりも性差別が少ない

女性は上級管理職に必要なスキルを持っている

80%

51%

女性は男性と同程度にリスクを取る、または自分を成長させる職務を求める

75%

38%

女性は男性と同程度に現状を打破しようとする

74%

38%

女性は男性と同程度に昇進や昇給を求める

72%

38%

先駆者

その他の企業

# 「キャリアの全期間を通じて、女性管理職への注目が高まるのを目の当たりにしてきました。業界や社会の考え方が変化のおかげです」

バイス・プレジデントの女性、小売業界、中国

先駆者は、女性の貢献やビジネス・インパクトに関する俗説を否定する。回答者に、女性は基本的に職場で過ごす時間が男性よりも短いと思うか尋ねたところ、先駆者の過半数（55%）は、そう思わないと回答した。一方、その他の企業でそう思わないと回答したのは、わずか3分の1だった。また、女性の発案は職場で軽視されがちだと思うかという質問に対して、「いいえ」と答えたのは、先駆者が76%、その他の企業はわずか38%だった。

予想通り、自社におけるパフォーマンス評価が主観的な判断に基づくことが多く、ジェンダー平等の障壁になっているという見方を、先駆者の72%が完全に否定したが、その他の企業では30%にとどまった。

別の検証でも結果は同様であった。女性は過去の業績、男性は将来への期待に基づいて昇進が決まるという考えについても尋ねた。70%を超える先駆者が、自社には当てはまらないと述べているのに対し、その他の企業では、35%のみとはるかに少ない。

### 3. 先駆者は、男性にも女性にも均等にキャリアアップの機会を提供する

勤務評価に関して男女同じ基準を用いることは、必要ではあるが十分とは言えない。企業は、潜在能力の高い女性人材の発掘度合いを男性と同程度にまで高めるために、一丸となって取り組む必要がある。このことは、本調査において、ほとんどすべての先駆者が当然やるべきこととして実践しており、90%は能力の高い女性が男性と同程度に認定されているという。その他の企業においても、3分の2が同様に実践していると答えているものの、多くの先駆者がこの要件を厳密に行っていることを考慮すると、これが女性登用に取り組む彼らの顕著な特徴と言えるだろう。加えて、この取り組みによって、男性の適切なキャリアアップの機会が奪われていないことは言うまでもない。

要するに、先駆者は、全員を対象とした公平な機会の創出に関心を持っているのである。先駆者に該当する企業は、男女の分け隔てなく個人の貢献を等しく評価することに徹している（図6参照）。先駆者は、形式上の人数目標達成のために女性を登用しているわけではなく、すべての適任者が各自の潜在能力や業績から、確実にキャリアアップできる機会を漏れなく平等に提供したいと考えているのである。

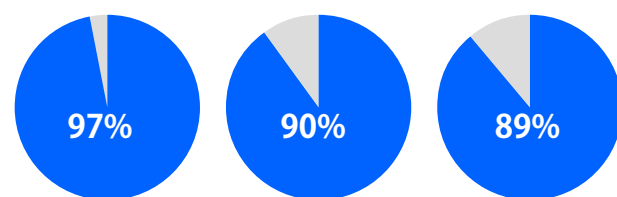
### 4. 先駆者は、管理職に女性を登用する文化を醸成するために尽力している

ジェンダー平等の企業文化を創出し、すべての管理職レベルに根付かせるには、長い時間をかけてさまざまな局面を克服する必要があるだろう。ビジョンやメッセージだけでなく、実際の行動や責任も必要になる。上層部の先導により、まず上級管理職自身が先駆者の81%が実践する、戦略的課題にジェンダー・ダイバーシティを含める意思を持つことだ。それはまた、先駆者の86%が行っているように、企業の経営層全体が定期的かつオープンに職場での性差別的な言動を把握し、問題として提起することでもある。上級管理職に対して、明確な指標を持ってジェンダー平等に責任を負うよう求める先駆者（78%）は、その他の企業（56%）よりもさらに多い。

—

図6

先駆者は、女性のビジネスへの貢献が男性と同程度に認められるよう徹底を図っている



男女の分け隔てなく個人の貢献を等しく評価する

優れた能力と実績を兼ね備えた女性を、同様の水準の男性と同じ程度で見出し、認定する

高い潜在能力を持った女性を、同様の能力を持った男性と同じ程度で見出し、認定する

# 「人口の半分を除外しながら、人材獲得競争に勝てるなどと思うほうがおかしい」

最高イノベーション責任者（CIO）の女性、サービス業界、ノルウェー

リーダーが示す資質は、その企業の文化を雄弁に物語る。従業員が管理職へ昇進するのに必要な特質を尋ねると、先駆者は同率の2位に3つの特性を挙げ、その1つが「協力的」と回答している（図7参照）。先駆者の場合、従来型のリーダーシップのスタイルである「指揮と統制」が姿を消し、問題解決のために組織の集会的創造性を開花させる能力が台頭する。結果的に、先駆者が求めるリーダー像とは、経験の少ない従業員に活躍の場と成長の機会を提供し、その実践をサポートできるチーム・プレイヤーである。

—

図7

先駆者が重視するリーダーの特質には、分析力、対人能力、実現力など複数の要素が含まれる



注：同じ順位は、同数であることを示す。

## 変化への勢いをつかめ

これまでのところ、女性の管理職を増やす取り組みは膠着状態にあるものの、女性管理職が増えたことによるメリットを享受する企業が増えるにつれ、変化の動きは俄然強まっていくものと期待される。我々は慎重ながらも、下述する主な理由から事態を楽観的に見ており、実際、企業の売上にも良い影響が及ぶものと考えている。

### 人材が競争優位性を生み出す

有能な人材を魅了し、定着させることができなければ、企業は競争優位性を失うことになるだろう。多くの国で、上級学位を取得した女性の人数が男性を上回るようになってきた。たとえば、2017年に米国で博士号と修士号を取得した女性の人数は、9年連続で男性を上回る結果となった。<sup>5</sup>労働市場に高学歴で優れたスキルを持った女性の参入が増えるにつれ、インクルーシブな企業文化を持つ会社でキャリアアップを図りたいと考える女性も増えるだろう。潜在能力の高い女性ほど、約束された待遇を受けられなければ、より良い出世の機会を求めて転職していくことは容易に想像がつく。

### 顧客は価値観に共感できる企業から商品を購入することを望んでいる

消費者意識調査「2018 エデルマン・アードブランド」によると、「…現在、世界中の消費者の3分の2近く（64%）は、信念に基づいて購買活動を行っている…このような『ピリーフ・ドリブン』な購買者は、自分が関心を持っている政治問題や社会問題に対するブランドの姿勢に応じて、ブランドを選んだり、切り替えたり、避けたり、ボイコットしたりしている」とのことである。<sup>6</sup>このトレンドは衰える気配がなく、特に何億人ものミレニアル世代の購買者がいるインドや中国などの成長市場において顕著に見られる。<sup>7</sup>

購買力と影響力を併せ持つ女性消費者は、消費者による購買活動全体の70～80%を占めている。<sup>8</sup>女性のエンパワメントやジェンダー・ギャップの解消を目指す社会運動に注目する消費者が増えるほど、これらの目標を追求するブランドに支持が集まっていくのは当然のことと言えるだろう。



「当社のリーダーシップ・チームに女性が  
増えた結果、より良く、充実したコミュニ  
ケーションがとれるようになった。現在の  
男女比になってから、我々男性も、率直  
になればチーム一丸となれることに気づ  
き、気楽に考えられるようになった」

エグゼクティブ・バイス・プレジデントの男性、テクノロジー業界、  
ノルウェー

このことは、企業間（B2B）市場であっても例外ではない。  
B2B の購買の意思決定においても、感情は大きな比重を占  
める。実際、B2B International が 15 年以上かけて集めた  
データによると、B2B 購買者の 80% は、価格を最重要視し  
ていない。<sup>9</sup> また、今日では、購買に関する意思決定の権限  
を持つ従業員の 40% 以上が女性である。<sup>10</sup>

### ジェンダー・ダイバーシティがイノベーションを生む

「『ピンク』は戦略ではない」。これは、女性をターゲットにする  
ために、単にピンク色の商品を開発したというだけでは戦  
略の名に値しないという意味である。<sup>11</sup> つまり、ビジネスの  
顧客基盤で女性が大きな割合を占める場合、企業は当然な  
がら、エンド・ツー・エンドの顧客体験を通じて、戦略的か  
つ戦術的に、女性への共感や敬意、意義を示す必要がある。

あらゆる管理職レベルで女性の割合が増えると、クリエイティ  
ブな思考、イノベーション、洞察が多様化し、事業戦略の意  
思決定や実行にも影響が及ぶ。チームの多様化は、集団浅  
慮に潜む危険に対する防護策ともなる。対照的に、多様な視  
点を持たない企業は、近視眼的になる恐れがある。さらに悪  
いことに、理解が欠如していたために、結果的に的外れな  
だけでなく、ターゲットとしていた潜在顧客をも怒らせてしま  
う危険性もある。

## 女性を登用するための行動計画

女性の登用に関する啓発やメッセージを発信するだけの活  
動では、目的を達成できないことは明らかである。ジェンダー  
平等による成果を引き出すには、主要なパフォーマンス目標  
や補完的なインセンティブを設定し、具体的なイニシアチブ  
を実行しなければならない。管理職のジェンダー平等を実現  
し、確実にビジネスを成功させるために、我々は段階的な  
ロードマップを作成した。このロードマップは、業界の先駆  
者が利用してきた効果的なプラクティスを参考にしてている。

一読すれば、調査対象となったほとんどの企業と同様に、積  
極的に実施したいと思うアクションもあれば、従来型の考え  
方に容易に後戻りしてしまい、結果何の変化も起こらないと  
思うようなステップもあるだろう。我々はロードマップを意思  
決定ツリーのように設計することで、貴社が直面している可  
能性のある課題を特定しやすくしただけでなく、先駆者がこ  
れらのハードルをどのように乗り越えていったかの道のりも  
つまびらかにした（図 8 参照）。

### 女性の登用を正式なビジネス上の優先事項にする

先駆者とその他の企業との決定的な違いを 1 つ挙げるなら  
ば、おそらく、管理職のジェンダー均等を戦略的な優先事項  
として設定することに対する意欲だろう。先駆者は、業務上、  
ジェンダー均等の実現に取り組みない限り、自社の成長が遅  
れ、停滞し、孤立してしまうことを認識しているため、今すぐ  
にでも取り組みたいと考えている。会社としてジェンダー均等  
を目標として公言しない限り、たとえ女性の登用を支える善  
意のプログラムが導入されたとしても、単なる支援団体の取  
り組みとして終わってしまう可能性がある。

取るべきアクション：

- **トップから始める**：従業員たちの草の根運動によって変化  
に向けた流れを作る（あるいは退職によって意思を示す）  
ことはできるが、管理職のジェンダー平等を重要なビジネ  
ス上の戦略的優先事項に格上げできるのは、結局のところ  
上級役員だけである。この機会に取締役会は、その役割の  
一環として、ビジネスを成長させる受託者責任を果たすべ  
きである。
- **文書化する**：ほとんどの先駆者が実践しているように、自  
社の戦略的なミッション・ステートメントにジェンダー平等  
に向けた取り組みを含める。
- **現実化する**：他のビジネス上の優先事項の場合と同様に、  
社内での女性の登用に向けた取り組みを事業計画に含め  
ることで、コミットメントを正式化し、重要業績評価指標  
（KPI）や予算を設定してリソースを割り当てる。担当リー  
ダーとして、1 人以上の上級役員を選任する。

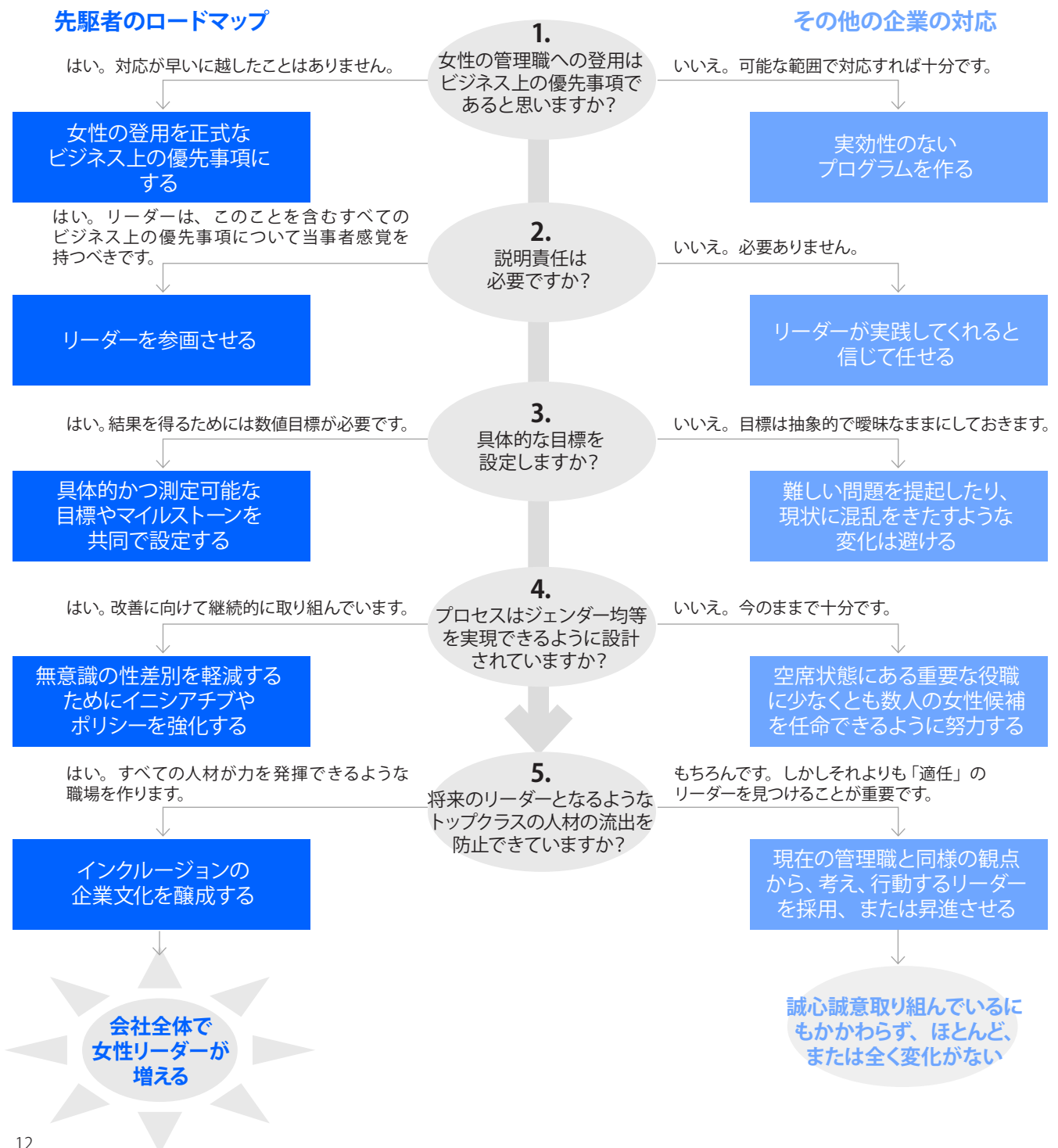
### 現職のリーダーを参画させ、結果について説明責任を 果たしてもらう

単純に人間生来の性質として、誰もが自分を測る評価基準に  
対しては注意を払う。そして、イニシアチブの有効性評価の  
ためには、評価基準はなくてはならないものである。しかし、  
その上で、個人の説明責任が問われることがなければ、たと  
え目標が未達成であっても、大きな問題にならない。したがっ  
て、女性リーダーの人数を増やすためには、採用やメンタリ  
ングなどの活動を担当するすべての現職リーダーに説明責  
任を課すべきである。そしてそれは、経営トップだけでなく、  
最前線の現場のマネージャーまで含めて説明責任を果たさ  
なければならない。なぜなら、データが示すとおり、女性リー  
ダーの割合は、経営層レベルのはるか手前の段階の中間管  
理職から大きく低下し始めるからである。

「当社にとって重要なのは、男女間のバランスが、単にチェックマーク式の研修で済まされるようなものではなく、明確な経営上の優先事項であるということだ」

グローバル・マネージャーの女性、消費財業界、米国

図 8  
先駆者のロードマップとその他の企業が選択しがちな対応の比較



取るべきアクション：

- **ムチではなくアメで引き付ける**：説明責任を懲罰的に課すのではなく、女性の登用を財務目標や業務目標など各種経営目標と同列に位置付けることで、リーダーの評価に適用する。目標と同等、またはそれ以上の実績を達成した場合に与えられる、報酬インセンティブと連動した制度を構築し、ベースライン基準未達の場合にはペナルティーを課す。もし、ジェンダー公正の目標をリーダーが達成できなかった場合には、結果をうやむやにせず、改善に向けて厳しい行動計画を策定する。これは、その他の戦略目標を達成できなかった場合と全く変わらない対応である。
- **誓いを立てる**：取締役会や経営幹部をはじめとする社内の全リーダーが、変革への支持を明確に表明することが必要である。そして、そのコミットメントについて、上級リーダーやマネージャーが会議やメール、ブログ、ポッドキャスト、ビデオ、ウェブキャストなどを通じて従業員と共有する社内キャンペーンを展開する。さらには、他の従業員に対しても、変革を支援するために個人としてできることを表明し、コミットできるよう奨励する。
- **人間対人間というスタンスで取り組む**：イニシアチブが「女性による女性のためのプログラム」と誤解されないようにすることが肝要である。なぜなら、そこには男性の関与が不可欠だからだ。まずは、管理職における男女間の適切なバランスがもたらすビジネス・メリットと変化を実現することに、当事者意識を持って臨める男性リーダーを見出すこと。そして、彼らを味方につけ、各チーム、特に組織内の男性たちをこのイニシアチブに巻き込む必要がある。

### 進捗を測定するために、目標を共同で設定する

コンプライアンス要件と受け取られかねない形で命令を課すのではなく、むしろリーダーらを巻き込み、測定可能な目標を設定することで、人材戦略のミッションを速やかに達成できるようにする。彼らとコラボレーションすることによって、より積極的なマインドになり、リーダー自らが当事者意識を持って自身のアプローチを実行できるようになる。確かに個別インタビュー時には、「結果的に不適任な役職に女性が選任されてしまう可能性」から、目標を設定し、承認することに後ろ向きな経営層もいた。しかし、過半数（61%）の回答者が、「人材パイプラインにおいて、適切な資格を持つ女性が足りないことは大した問題ではない」と答えている。

取るべきアクション：

- **ベースラインを策定する**：現時点で管理職に就いている女性の人数を把握するため、社内のすべての組織を調査するようリーダーに依頼する。そして、女性管理職が最も少ない部門については、その理由を明確にする。社内の管理

職でジェンダー・ギャップが大きい領域を特定して根本原因を把握できれば、現実的な改善目標を設定しやすくなるだろう。

- **パイプラインを注視する**：上級リーダー候補となる人材のパイプラインの質について、リーダーに説明責任を果たしてもらおう。つまり、人材プールの質を高めるために、採用活動の範囲を精査し、成果を上げられる育成プロセスとなるよう投資を行う。
- **ビジネスにとって意味のある目標を設定する**：女性リーダーの目標人数を政府が義務付けている地域でない限り、先を見越して、法的な要件とインクルーシブな企業文化に沿った目標を設定しておく。先駆者の4分の3近くが、目標設定は必要だと回答している。この機会を利用して、今まで過小評価されてきたリーダー職向けスキルを持った女性を見出すとよい。逆差別のような主張や反発が起こるリスクに対する最善の対策は、適切な資格を持つ多様な人材プールの開発に取り組みを集中させることである。
- **タイムラインも目標**：目標達成までに必要となる期間も考慮し、これをKPIに含める。ジェンダー平等を実現するためには、アグレッシブさも重要な要素だ。クイック・ウィンを実現できる領域を特定するとともに、成果が出るまでに若干時間がかかると思われる領域については、入念な行動計画を策定する。

### 無意識の性差別軽減のためのイニシアチブやポリシーを強化する

データを見る限り、世界中のほとんどの企業に性差別が存在していることは明らかだ。男性と女性両方の潜在意識にある偏見は、人材管理の意思決定や給与額に影響を及ぼす可能性がある。管理職等の役職により多くの女性を登用するには、人員計画や中途採用を含めた採用活動のプロセスを見直す必要があるかもしれない。

取るべきアクション：

- **問題領域を抽出する**：先駆者は意識的に、優秀な女性を男性と同程度に特定できている。社内の部門の中で、優秀な女性の人数が一貫して少ないグループを突き止めることで、無意識の性差別が存在する可能性のある領域を見つけて出すことができる。職場内での無意識の性差別を軽減するためには、教育を含む改善計画をカスタマイズして作成するとよいだろう。全社規模で教育を行えば、性差別に対する意識が向上し、全従業員にとっても有益である。



# 「企業は、仕事とプライベートのバランスを柔軟にとりたいと望む男性をサポートする必要がある。なぜなら、このような男性が増えれば増えるほど、職場内でのジェンダー公正の実現がより近づくからだ」

取締役の女性、医療業界、英国

- 採用活動や給与をジェンダー・フリーにする：ジェンダーに左右されない求職者のスクリーニングを、先駆者では 83% が実施しており、すでに一般的になっていると言ってもよいだろう。高いスキルを持った女性を見落とすリスクを減らすために、人工知能（AI）技術を利用してスキルを客観的に審査するとともに、ジェンダーに左右されないスクリーニングを通じて、適切な資格を持つ候補者リストを作成することは、検討に値するだろう。

ビジネスに対する女性の貢献度や価値に関する偏見が、給与額の決定やキャリア全体にわたり影響を及ぼす可能性もある。すべての新規採用者に同一労働同一賃金の方針を適用するだけでなく、現在の従業員の給与を精査し、必要に応じて調整するプログラムを導入すべきである。実際に、先駆者の 3 分の 2 では、精査を実施することで、男女間の給与が平等になるよう取り組んでいる。調査対象のほとんどの企業が、「給与格差を解消していくつもりである」と回答したが、真に改善するためには、具体的なスケジュールを立てて取り組むよう、上級リーダーが主導する必要があるだろう。

- 女性候補者のパイプラインを充実させる：達成度合いを定量的に測れる目標や、説明責任によって裏付けられた管理職向けプログラムを設計し、空席が生じたときに備えて、管理職に必要な高いスキルを持った女性候補者を確保しておく。そして、管理職に空席が出た場合は、1 人以上の女性候補の検討を義務化する。女性候補者を任命しなかった場合は、その理由を明記し、今後の改善に向けた洞察として役立てる。ちなみに、先駆者のほうがその他の企業よりも多く実施していたのが、すべての後継者育成計画に必ず女性候補者を含めることだった。

## インクルージョンの企業文化を醸成する

先駆者が女性登用の妨げとなってきた障壁に対処する際、最も役立ったイニシアチブとして、以下の 3 つの施策を挙げた。プログラムを正式なものとして採用し、主な業務ポリシーの再定義が職場における公平性を強化することで、優秀な人材が腰を据えてキャリアを築きたくするような、一層インクルーシブな労働環境の実現が可能となる。

取るべきアクション：

- メンタリングは忘れて、正式なスポンサーシップを取り入れる：個別インタビューを行った経営層の多くが、現在の成功の立役者となった人物に感謝していた。これらのメンターのほとんどが、基本的には洞察と指導を与えてくれる力強いロール・モデルでもあった。しかし、彼らのサポートは、思慮深いアドバイスだけにとどまらず、メンタリング対象者のキャリアの発展を、強力にサポートするスポンサーとしての機能も果たしていたのである。自社におけるジェンダー均等の推進を示す手がかりとして、女性用のメンタリング・プログラムを挙げる企業は多い。だが、これらのプログラムが本当に機能しているのであれば、今日の女性管理職の割合は、現在の水準よりもはるかに高くなっているはずである。

先駆者のアプローチは全く異なる。彼らはプログラムが正式に認定され、体系的に構造化されるように強く推進した。すなわち、一貫した、定量的に効果測定が可能な、アクションを伴う枠組みを策定することで、結果的に男性と女性の昇進機会を均等化したのである。

- 柔軟な勤務時間を認め、全員がメリットを享受できるようにする：社員が可能な範囲で自身の就業日時を決めることができれば、全従業員にとって大きなメリットになる。特に女性にとって重要なのは、このやり方が職場で採用されると、「柔軟な勤務時間を必要とする」ことが、女性だけの特殊事情とみなされる機会が減り、「女性は男性よりも勤務時間が短い」といったネガティブなイメージを払拭できることだ。残念ながら、調査対象となった職場の同僚である回答者の 3 分の 1 近くは、このネガティブな固定観念をいまだに持っている。
- 男性も家庭を大事にするように奨励する：先駆者は、女性と同様に男性にも育児休暇の取得を認めることで、家庭における責任は、女性だけが負うべきものではないという認識を示している。調査回答者は、女性がキャリアを築く上で直面する最大の障壁の 1 つとして、出産休暇を挙げている。しかし、男性も女性と同様に、家族のために休暇を取得することが期待されるようになれば、キャリアと家庭のどちらも大切だと考えた場合、女性だけが不利益を被ることは少なくなるだろう。



—

## 質問

- » 自社では女性の登用を、他の正式なビジネス上の優先事項と同列に扱っているか。つまり、女性の登用を、どの程度ビジネス目標や KPI、評価基準、予算、リソース、経営層の当事者意識といった、戦略計画で裏付けられる正式なビジネス上の優先事項と同様に位置付けているか。
- » 女性の管理職を増やす取り組みにおいて、あらゆるレベルの男性に強力なサポーターとなってもらうために、自社では何ができるか。どのようなプログラムを立ち上げれば、潜在意識にある性差別について全従業員を教育し、認識の盲点に対して気づきを与えることができるか。
- » 自社のリーダーは、女性の登用に関して説明責任を負っているか。負っていなければ、どうすればジェンダー平等とインセンティブ制度を連動させることができるのか。このインセンティブ制度とは、女性管理職の人数が増えれば報酬が与えられ、逆に人数が減ればペナルティーが課されるというものだ。
- » 適切なスキルを持った女性が、同様の男性と同程度に管理職に昇進できるように、自社ではパイプラインをどのように管理しているか。

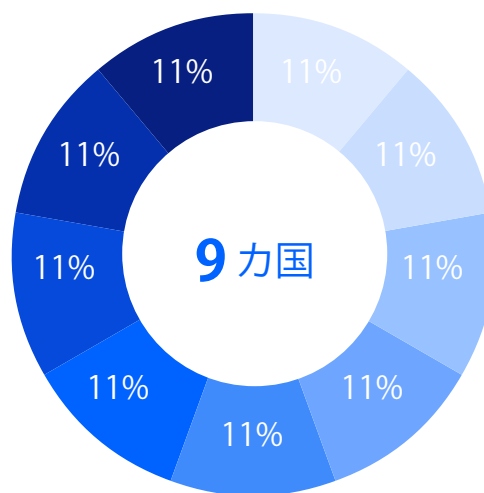
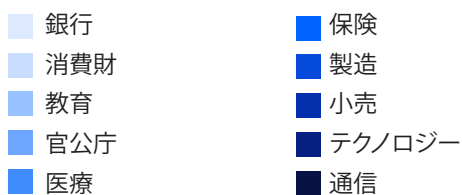
## 調査方法

IBV は、Oxford Economics と協力して、世界中のさまざまな業界の企業や行政機関に勤務する 2,300 名の男女同数の経営層とプロフェッショナルに対し調査を実施した。目的は、管理職のジェンダー・ギャップが今なお存在するのはなぜか、またどうすれば真の変化を引き起こせるのかについて、理解を深めるためである。現在の管理職による評価と、将来の管理職候補による評価の両方を取り入れるため、経営幹部（CEO、CIO、CFO、CMO、COO、CHRO など）のほか、上級 VP、VP、ディレクター、中間管理職、非管理職のプロフェッショナルを調査対象として選んだ。

調査は、銀行、消費財、教育、官公庁、医療、保険、製造、小売、テクノロジー、通信の 10 業種について実施した。それぞれの業種が、サンプル総数の 10% ずつを占めている。調査対象の国や地域は、世界経済フォーラムの「Global Gender Gap Report 2017」に基づき、ジェンダー・ギャップの小さいところから大きいところまで多岐にわたっている。<sup>12</sup> 各国（または北欧諸国）は、それぞれがサンプル総数の 11% ずつを占めている。

- 小さなジェンダー・ギャップ：北欧諸国（アイスランド、ノルウェー、フィンランド、スウェーデン）、ドイツ、英国
- 中程度のジェンダー・ギャップ：米国、ケニア、ブラジル
- 大きなジェンダー・ギャップ：インド、中国、日本

定量的な調査のほか、ノルウェー、ドイツ、英国、米国、ブラジル、中国の経営層およびプロフェッショナルとの間で、1 対 1 の詳細なインタビューも実施した。データの内容はすべて自己申告による。



### ジェンダー・ギャップ



## 著者紹介



### Michelle Peluso

[linkedin.com/in/michelle-peluso-3ab98397/](https://www.linkedin.com/in/michelle-peluso-3ab98397/)  
[twitter.com/michellepeluso](https://twitter.com/michellepeluso)  
[ibmcmo@us.ibm.com](mailto:ibmcmo@us.ibm.com)

Michelle Peluso は、デジタル・セールス担当のシニア・バイス・プレジデント兼最高マーケティング責任者で、全世界の IBM のマーケティング・イニシアチブとブランド・イニシアチブ、戦略および実行を統括している。そのチームには、世界中の数千人のマーケティング・プロフェッショナルが属している。Michelle は、顧客中心のマーケティング、デジタル・セールスおよびコマース部門における卓越したリーダーシップを有し、IBM の AI およびクラウド・プラットフォーム企業への変革を強力に推進している。



### Carolyn Heller Baird

[linkedin.com/in/carolyn-baird-0478083](https://www.linkedin.com/in/carolyn-baird-0478083)  
[twitter.com/cjhbaird](https://twitter.com/cjhbaird)  
[cbaird@us.ibm.com](mailto:cbaird@us.ibm.com)

Carolyn Heller Baird は、IBM Institute for Business Value (IBV) にてカスタマー・エクスペリエンスおよびデザイン担当のグローバル・リサーチ・リーダーを務めている。顧客体験に関連するトピックの研究に携わったほか、IBV のグローバル経営層スタディ・シリーズで CMO レポートも担当。20 年近くにわたり、顧客体験の戦略コンサルタントとして経験を有する。



### Lynn Kesterson-Townes

[linkedin.com/in/lynnkesterson](https://www.linkedin.com/in/lynnkesterson)  
[twitter.com/LynnKesterson](https://twitter.com/LynnKesterson)  
[lkt@us.ibm.com](mailto:lkt@us.ibm.com)

Lynn Kesterson-Townes は、IBM Institute for Business Value のグローバル・クラウドおよび量子コンピューティング担当リサーチ・リーダーである。経営コンサルティング、事業開発、戦略的プランニング、マーケティングおよび M&A に関して、20 年以上の経験と専門知識を有する。

## 協力者

Aimee Atkinson, IBM Global Advertising Manager

Brandi Boatner, IBM Digital Experience Manager

Deborah Bubb, IBM Human Resources Vice President and Chief Leadership, Learning & Inclusion Officer

Heather Clifton, IBM Vice President Performance Marketing

Ray Day, IBM Chief Communications Officer

Anthony Marshall, Research Director, IBM Institute for Business Value

Rachael Morin, IBM Executive Communications Lead to the CMO

Brian O'Keefe, Editor-in-Chief, IBM Institute for Business Value

Tia Silas, IBM Vice President, Global Chief Diversity & Inclusion Officer

Caitlin Taylor, IBM Global Event Manager

## 日本語監修者紹介

加藤あゆみ

日本アイ・ビー・エム株式会社 グローバル・ビジネス・サービス事業 戦略コンサルティングシニア・マネージング・コンサルタント

新卒にてIBMビジネスコンサルティングサービスに入社(統合を経て、日本IBM)。戦略コンサルタントとして製造業や保険業界を中心に、M&A戦略立案・M&A実行支援、グローバル化戦略、組織改革・実行支援、ガバナンス戦略などの案件をリード

## IBM が提供するサービス

優秀なリーダーが与える指示やサポートによって、チームは効率性や有効性、エンゲージメントを新たな高みへと引き上げられる場合があります。最前線の現場で、将来マネージャーとして活躍できる資質を備えた従業員を特定し、新世代のマネージャーとして育てられるよう、IBM は IBM® Kenexa® Talent Assessments ソリューションをはじめとする、タレント & エンゲージメント・サービスでご支援します。マネージャーは、このサービスを利用して、リーダー候補者の能力や行動特徴について深い洞察を得ることができます。これをもとに差別を減らし、特定されたギャップを解消することで、最適な候補者を選択することができます。詳細については、[ibm.com/services/jp/gbs/strategy/organization-people.html](https://ibm.com/services/jp/gbs/strategy/organization-people.html) をご覧ください。

## 詳細について

IBM Institute for Business Value の調査結果の詳細については [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com) までご連絡ください。IBM の Twitter は [@IBMIBV](https://twitter.com/IBMIBV) からフォローいただけます。発行レポートの一覧または月刊ニュースレターの購読をご希望の場合は、[ibm.com/iibv](https://ibm.com/iibv) よりお申し込みください。

スマートフォンまたはタブレット向け無料アプリ「IBM IBV」をダウンロードすることにより、IBM Institute for Business Value のレポートをモバイル端末でもご覧いただけます。

## 変化する世界に対応するためのパートナー

IBM はお客様と協力して、業界知識と洞察力、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速な変化を遂げる今日の環境における卓越した優位性の確立を可能にします。

## IBM Institute for Business Value

IBM グローバル・ビジネス・サービスの IBM Institute for Business Value は企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供しています。



## 脚注

- 1 “5 reasons why having women in leadership benefits your entire company.” The Broadlist. September 5, 2016. <https://medium.com/@theBoardlist/5-reasons-why-having-women-in-leadership-benefits-your-entire-company-labor-day-2016-a3e46162a7a0>. Noland, Marcus and Tyler Moran. “Study: Firms with More Women in the C-suite Are More Profitable.” **Harvard Business Review**. February 8, 2016. <https://hbr.org/2016/02/study-firms-with-more-women-in-the-c-suite-are-more-profitable>
- 2 本調査の開始時に、回答者に対し、「当社はジェンダーのカテゴリーが2つだけでないことは認識していますが、本調査の目的のために、自らを男性と自認する人と女性と自認する人がそれぞれ職場で味わう経験について調べています」と説明した。
- 3 “The Global Gender Gap Report 2017.” World Economic Forum. 2017. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2017.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf)
- 4 McGregor, Jena. “More women at the top, higher returns.” **The Washington Post**. September 24, 2014. [https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2014/09/24/more-women-at-the-top-higher-returns/?utm\\_term=.d03b1f28d48a](https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2014/09/24/more-women-at-the-top-higher-returns/?utm_term=.d03b1f28d48a). Misercola, Mark. “Higher Returns with Women in Decision-Making Positions.” Credit Suisse. March 10, 2016. <https://www.credit-suisse.com/corporate/en/articles/news-and-expertise/higher-returns-with-women-in-decision-making-positions-201610.html>
- 5 Perry, Mark J. “Women earned majority of doctoral degrees in 2017 for 9th straight year and outnumber men in grad school 137 to 100.” AEI. October 3, 2018. <http://www.aei.org/publication/women-earned-majority-of-doctoral-degrees-in-2017-for-9th-straight-year-and-outnumber-men-in-grad-school-137-to-100-2/>
- 6 Earned Brand 2018. Edelman. October 2, 2018. <https://www.edelman.com/earned-brand>
- 7 “Beyond No Brand’s Land.” Slideshow. 2017. Edelman Earned Brand Study. <https://www.slideshare.net/EdelmanInsights/2017-edelman-earned-brand>
- 8 Brennan, Bridget. “Top 10 things everyone should know about women consumers.” Bloomberg. January 11, 2018. <https://www.bloomberg.com/diversity-inclusion/blog/top-10-things-everyone-know-women-consumers/>
- 9 Harrison, Matthew. “Value Marketing & Value Selling in B2B Markets.” B2B International. <https://www.b2binternational.com/publications/value-marketing-value-selling-b2b-markets/>
- 10 Halter, Jeffery Tobias. **Why Women—The Leadership Imperative to Advancing Women and Engaging Men**. Fushian LLC. 2015.
- 11 Brennan, Bridget. “Top 10 things everyone should know about women consumers.” Bloomberg. January 11, 2018. <https://www.bloomberg.com/diversity-inclusion/blog/top-10-things-everyone-know-women-consumers/>
- 12 “The Global Gender Gap Report 2017.” World Economic Forum. 2017. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2017.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf)



## Research Insights について

Research Insights は、公共部門および民間部門の重要な課題について事実に基づく戦略的洞察を、企業の経営層向けに提供します。独自の一次調査の分析結果が、これらの洞察のベースとなっています。詳細については、IBM Institute for Business Value ([iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com)) までお問い合わせください。

© Copyright IBM Corporation 2019

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504  
Produced in the United States of America  
March 2019

IBM、IBM ロゴ、ibm.com、Watson は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml) (US) をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があります。IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「Women, leadership, and the priority paradox – Why so few organizations are getting this right—but those that do are outperforming」の日本語訳として提供されるものです。

