

30% CLUB JAPAN INVESTOR GROUP INTERVIEW SERIES VOL3

キャシー松井様とのインタビュー：ウーマノミクスと女性社員の育て方

GSAM キャシーさんは「ゴールドマン・サックス流 女性社員の育て方、教えます」という本を書かれました。この本を書こうと思われた背景は何でしょうか？

キャシー 女性は自分の将来のキャリアが見えないとモチベーションが上がらず辞めやすい状況になります。日本人だけでなく一般的に女性は介護や育児で仕事を辞める人が多いです。政府が託児所を増やし、企業が制度を整えても、組織内の問題がまだ残っています。そうした問題の解決法について、男性が多い業界で30年間働いてきた自分が経験で学んだことを共有するために本を書きました。

GSAM コロナの影響でテレワークが普及してきています。キャシーさんは女性活躍推進の観点でコロナの影響をどのように見られていますか？

キャシー 従前からフレキシブルワークや在宅勤務の制度を取り入れている企業は多いと思います。ただ、その制度を利用することで自分の昇進に影響するのではないかと、キャリアトラックを外れてしまうのではないかと、といった不安や懸念から、制度を活用しづらかった人も多いためです。コロナ禍では在宅勤務が当たり前前の選択肢となりました。場合によっては全社員在宅勤務になっている会社もあると思います。特に女性やLGBTQ、障がい者のような人々にとって大きな壁になっていた伝統的な年功序列という評価制度に、コロナはかなりメスを入れています。社員の評価が会社にいる時間ではなく、成果・アウトプットを重視するしかなくなりました。100%会社に時間をささげないと昇進できない、という今までの慣習がひっくり返り、成果主義に近づいています。ただ、一番懸念されるのはコロナの収束と共にまた元のやり方に戻ってしまうこと。非対面でも生産性を維持し、場合によっては生産性が向上した例もあるかと思っています。これを機にITに積極的に投資したり、無駄な作業を自動化したり、無駄な出張などを見直すことが大事だと思います。この国に一番必要なのは生産性の革命です。

GSAM ウーマノミクス5.0のレポートにもありましたが、アメリカよりも日本の方が女性の就業率が高いのにその多くは非正規雇用である現状を踏まえ、今後日本はこの状況を改善するためには何をすべきだとお考えでしょうか？女性の管理職比率・役員比率が低い日本で、女性がリーダーとして活躍するためにはどのような取り組みや施策が必要でしょうか？

キャシー 一つの解決策はなく、様々な取り組みが必要になります。本にも書きましたが、優

秀な女性社員にはなるべく早い段階でストレッチアサインメント(難しい仕事を任せる)を与え、チャレンジングなポストに空きが出た場合、まず興味があるか聞いてみるのが重要です。女性は家庭があると転職はしたくない、チャレンジングなポストを取らないという無意識バイアスを変えなければいけません。無意識バイアスを取り除くための教育・トレーニングを導入する必要があります。短期間ですぐ変わるわけではないので、これは短距離走ではなくマラソンですね。マインドセットを変えるのがとても重要です。女性は自信が足りないという傾向は日本だけでなく世界共通です。あるポストに就くための条件が10あった場合、大体女性は10のうち8「しか」条件を満たしていないと言って拒否するケースが多いです。私の経験では、男性は10の条件が平等なウェイトを持っていないと考えて、このポストで成功するために最も重要な3つの条件を満たしていると思えば昇進を自らアピールします。女性とは対照的です。だからこそメンターシップやスポンサーシップの取り組みが重要です。ロールモデルが少ないとも言われますが、日本にもたくさん優秀な女性はいます。そのような女性たちを学校などで若い女性たちの前にもっと見せるべきだと思います。メディアのコマーシャルを見ても女性が台所に立つなど、ジェンダーロールに対するステレオタイプが根強い国なので、それを意識的に変えていく必要があると思います。力仕事が減るこれからのデジタル社会は知能を活かす社会であり、生産性の高い仕事の価値が高くなります。女性が自然に持っているスキルがこれからより大事になります。日本は教育レベルも高いので、それを活かせる場所・機会・プラットフォームを提供するのが今後の課題だと思います。

GSAM 昇進を狙う時の条件についての例はとても興味深いですね。以前他の方のインタビューでも、男性より女性の方が職位に求められる条件に見合う能力を備えていることが統計的にも明らかになっていると伺いました。女性の方が必要条件がすべて揃うまで昇進に応じないという傾向がこちらにも出ていますね。

キャシー まだ女性の取締役比率が数パーセントに留まっていますが、投資家の影響はこれからますます大きくなると思います。今まで取締役会のダイバーシティに関心がなかった経営陣ももはや無視できない状況になってきています。特にダイバーシティについて頭では理解していてもまだ腹落ちしていない場合が多いようです。多様性のある会社の方が業績は良く、増収率も高く、株価のパフォーマンスも良いという客観的なデータは既にあるので、それらを見せることが重要になると考えています。また



キャシー 松井様

ゴールドマン・サックス証券
前副会長

1965年米国生まれ。ハーバード大学卒業、ジョンズ・ホプキンス大学大学院修了。90年パークレイズ証券、94年ゴールドマン・サックス証券入社。99年に「ウーマノミクス」を発表し、日本政府が打ち出した「女性活躍」の裏付けになる。「インスティテューショナル・インベスター」誌日本株式投資戦略部門アナリストランキングで1位を獲得し、チーフ日本株ストラテジストとして活躍する一方、2015年から副会長を兼務。アジア女子大学の理事会メンバーも務める。1男1女の母。著書に「ゴールドマン・サックス流 女性社員の育て方、教えます」など。

良い女性取締役の候補がなかなか見つからないという経営者の方もいらっしゃいますが、今まで金融業界や様々な業界でプロフェッショナルとして働いてきた女性はたくさんいるのですから、探せば見つかるはずですよ。本当にちゃんと探しているのか、というのが私の反論になります。

GSAM 次のテーマとして、著書にも書かれていたワークライフバランスについてお伺いしたいです。ワークライフバランスではなく、その時々でのプライオリティに合わせてワークとライフの重さを変えれば良いとおっしゃっていますが、ワークライフバランスを実践するためのアドバイスはありますか？

キャシー 全員ではないですが、私が知っている女性は比較的完璧主義者が多いです。仕事も家のことも母親としても完璧にしたい。それはどんな女性でも大事なことでありますが、

私は最初の子を出産し、4か月の出産休暇を経て復帰したときに、完璧さを追求するために毎日ストレスを感じていました。奥様が専業主婦という男性社員や独身の女性が周りに多い中、私自身の状況について共感してくれる人はほとんどいませんでした。でもそのストレスの原因はすべてにおいて完璧を求めた自分自身だったと気づいたのです。だから完璧にすることが不可能だと理解することが重要。“Do what you can, and that's good enough.” また、シェリル・サンドバーグ氏(フェイスブック社のCOO)が言うように、“Done is better than perfect.”ですね。

GSAM 投資先企業とのエンゲージメントでは、男性育児休業取得率が女性管理職比率に結びついている事例もみられます。そのようなポジティブな会社のカルチャーを築いていくためのキャッシュさんからのアドバイスはありますか？

キャッシュ まずはそのような傾向やデータを出し、社員に学ばせることが重要。情報開示は第一歩。その上で目標設定をすることが大事です。ターゲットを設けることで少なくともマネジメントにアカウンタビリティ(説明責任)が生じます。“You cannot manage what you cannot measure.” 目標達成のために必要なステップを含むロードマップを作ることが組織全体の行動に結びつくこととなります。それにより年度ごとどこまで進んでいてどこが遅れているかをモニタリングできます。クォータ制度についてコンセンサスを得るのは難しいですが、目標はあの方が何も無いより良いと考えます。あとは経営者のコミットメントが大事です。ダイバーシティは単なる人事部やCSRが担当する分野ではなく、組織の成長のための柱の一本だと繰り返し伝えなければなりません。中途入社の方に対してもその教育やハイポテンシャルリーダー層候補の女性のスポンサーシッププログラムなどが重要です。

GSAM 昨年ウーマノミクスが20周年を迎えましたが、これまでに改善したところと今後改

善すべき点に関して、どのような点が挙げられますでしょうか？

キャッシュ 改善したところとしては外で働く女性の数は7年間で330万人増加しました。あとは情報開示の透明性ですね。女性活躍推進法が2015年に成立し、開示がないとMSCIのWomen's Empowerment Indexに選択されないため、このような動きが第一ステップだったかなと思います。ぜひ開示を標準化し、より強制力のある法案にしていきたいのですが、最初のステップとしては正しかったと思います。あとは育児休業制度がより充実しました。先進国の中で日本の制度はトップランクです。日本は両親ともに1年間の育児休業を取得できますし、活用できる福利厚生制度もたくさんあります。男性の育児休業取得率は低いですが、制度としてはかなり充実しました。改善しないといけないところとしては、リーダーシップ層に女性がまだまだ足りないですね。国会や公的分野ではクォータ制度は良いと個人的に考えています。民間部門ではインフラは整っていますが、組織内の問題、女性のキャリア構築のための支援などはまだまだ課題です。もちろん先進的な企業もありますが、普通の日本企業でそこまで考えているところは多くないと思います。この本には当たり前の内容しか書いていないのに多くの日本企業の方からは新しい概念だったという反応があったのもその証拠でしょう。ただ、昨今のESGへの投資家からのプレッシャーと若者の考え方の変化により、女性活躍推進は女性だけの問題ではなく、すべての人の問題として捉えられるようになったのは追い風です。日本の労働人口は2055年までに4割減少すると言われてます。企業の成長とイノベーションの源泉は「人」です。一番の資源である「人」をいかに惹きつけ、維持し、昇進させるかがどの組織においても課題であると思います。

“オプションではなく、[企業の]サバイバルのために多様性が不可欠”

GSAM ウーマノミクス推進において安倍政権のサポートは大きかったと思いますが、菅政権においてポジティブな動きは続くのでしょうか？今後マネジメントレベルでのダイバーシティを推進するためには何が必要だとお考えですか？

キャッシュ 菅総理は元々官房長官として女性活躍推進、ウーマノミクスを全面的にサポートしてくれていました。その継続を期待していますが、最も先に取り組んでいただきたいのは、2020年までに指導的地位に占める女性を3割にするという目標がなぜ達成できなかったのか、具体的な障害は何だったのか、次のゴールを達成するためのロードマップを明示していただきたい。目標や情報開示のところにも踏み込んで、例えば男女の賃金ギャップなどの開示を進めるなど、男女間の不平等の解消にもつなげていただきたい。

GSAM 企業へのアドバイスとして、多様な人材を備えた経営層でどのようにリーダーシップを発揮するのがよいでしょうか？

キャッシュ なぜダイバーシティが重要なのでしょうか。自分の会社の業績が一本調子だったら別かもしれないですが、大企業は良くてもフラット、場合によっては下がっているケースが多いと思います。今までやってきたことの延長線で業績が良くなるわけではないのです。多様性によってももちろん摩擦は起きます。性別ではなく、考え方のダイバーシティ(コグニティブダイバーシティ)こそが重要なのです。いろいろなバックグラウンドを持つ人たちの意見を決定プロセスに入れて、その摩擦からイノベーションや新しいアイデアが生まれてくるはずですが、もちろん失敗もあるとは思いますが、その失敗から学ぶことも多いと思います。オプションではなく、サバイバルのために多様性が不可欠だと伝えなければいけないのです。

30% CLUB JAPAN INVESTOR GROUP INTERVIEW SERIES VOL3

Interview with Kathy Matsui : Womenomics and How to Nurture Female Employees

GSAM Kathy, congratulations on publishing your book, "How to Nurture Female Employees." Could you talk about the background and motivations for writing this book?

Kathy When women's future career prospects are uncertain, they are more likely to quit because they find it difficult to keep motivated. According to surveys on the concerns of employers and female employees, women in general—not just Japanese women—are more likely to drop out of the workforce for reasons such as caring for the elderly or children. Even when governments provide sufficient infrastructure and daycare capacity, women still have problems at the organizational level. After working in a male-dominated industry for 30 years, I wrote this book to share what I have learned about these intra-organizational problems and the solutions.

GSAM Due to the effects of the coronavirus pandemic, working from home is becoming increasingly popular thanks to teleworking and the digitalization of work. Kathy, what do you think about the effects of the pandemic on current efforts to promote women's participation and advancement in the workplace?

Kathy You are right. While the female labor participation rate has risen to over 70%, more than half of Japan's female labor force consists of non-regular employees. When the economy is at its worst, part-time and non-regular employees, many of whom are women, are particularly vulnerable. Many companies were already offering flexible work and work-from-home options, but many people were reluctant to utilize these options out of fear that doing so could have a negative impact on future promotions, or throw them off their career tracks. Now that we are in the coronavirus pandemic, work from home has become a common practice. There are even companies in which all employees now work from home. In particular, the coronavirus is cutting deeply into the traditional seniority-based evaluation system, which has long constituted the largest barrier for women, LGBTQ people, people with disabilities, and other minorities. When people's performances is evaluated in a non-face-to-face fashion, there is no alternative but to focus on results and output. Conventionally, employees could not get promoted unless they devoted all their time to their companies. The coronavirus has turned this old way upside down, resulting in a further

push towards meritocracy. However, what I fear most is that people will go back to the same old way once the coronavirus crisis is over. Although this situation has helped people to realize that they can transition to non-face-to-face work while maintaining or even improving their productivity in some cases, it has also encouraged many people to proactively invest in information technology, automate redundant tasks, cut down on business trips, and so on. The result is a boost for most minorities. What Japan needs most is a productivity revolution.

GSAM As pointed out in the Womenomics 5.0 report, while the female labor participation rate is now higher in Japan than in the United States, many working women in Japan are non-regular employees, what do you think Japan should do to remedy this situation? In Japan, the female manager and board representation ratios also remain very low. What efforts and measures are required to enable more women to take up leadership positions?

Kathy There is no single solution; a broad range of initiatives are needed. As I wrote in my book, if you have a women employee with high managerial potential, it is important to give her stretch assignments as early as possible. And when there is an opportunity for her to assume a challenging role, just ask her if she is interested in taking the job without making any blind assumptions that she's not interested due to her family situation or other circumstances. You must counter your unconscious biases—for example, that women who are married or have children will turn down transfers or hesitate to assume more challenging roles. Corporate should implement education and training to get rid of these unconscious biases. This change cannot be achieved in a short period of time – it's a marathon not a sprint. It is critical to change people's mindsets. Not only in Japan, but all around the world there is a general trend that women are less confident than men. When ten job qualifications are listed as requirements for promotion, women tend to refuse the offer in many cases, saying that they only meet eight out of ten. In my experience, men are more likely to take the smarter approach by assuming that not all ten qualifications have the same weight, and the top three are the most important; they will take the initiative on their own to get the promotion if they think they can meet those three requirements. Given that we belong to a competitive society, mentorship and sponsorship initiatives are also important.



KATHY MATSUI

Former Vice Chair
Goldman Sachs Japan
Co., Ltd.

Kathy Matsui was born in the United States in 1965. After graduating from Harvard University and earning an MA from Johns Hopkins University, she joined Barclays de Zoete Wedd Securities in 1990 and Goldman Sachs in 1994. She published "Womenomics" in 1999, which underpinned the Japanese government's policy of "promoting women's participation and advancement in the workplace," and was ranked No. 1 in Japan Equity Strategy by Institutional Investor magazine. She has been vice chair of Goldman Sachs Japan since 2015. Besides working as chief Japan equity strategist, she is also a board member of the Asian University for Women Support Foundation. She is the mother of a son and daughter. Her most recent book is "How to Nurture Female Employees."

Although a lack of role models is often cited, Japan has many able women. These women should be presented as role models to students and young women. Japanese people must make a conscious effort to change the situation since gender stereotypes are deeply rooted in Japanese society, as shown by many media commercials, such as those that imply set gender roles by showing women working in the kitchen. However, this does not mean that women should be like men; they should take advantage of their own personalities and strengths, as the coming digital world will be a more intelligence-oriented society with less heavy physical labor, and greater value will be placed on productivity at work. Consequently, the skills which women have naturally will increase in value in the future.

Also, many Japanese women are well educated. Thus, the important thing is to enable them to demonstrate their skills more by providing them with the necessary locations, opportunities, and platforms.

GSAM Your story about the conditions for promotion is very interesting. We also heard in another interview that statistically, women are more likely than men to have all the required abilities for the new role when being promoted to a higher position. This speaks to the tendency of female employees to agree to be promoted only after they meet all the qualifications.

Kathy As the 30% Club Japan aims to achieve, Japan's female board representation ratio is sure to increase in the future given the impact of investors, although the ratio remains in the single digits at present. Under the influence of investors, even management teams who have never shown any real interest in board diversity up until now can no longer ignore it. However, it's also true that presidents and executives often only understand diversity in theory and do not actually value it. There is already objective data to clearly indicate that the more diverse a company is, the higher achieving, more lucrative, and better performing it will be in the stock market; in my opinion it's important to show this evidence-based data. I also often hear top management complain that they have difficulty finding good female board member candidates. Given the fact that there are many women out there who have long been working in the investment management industry as financial professionals as well as in other sectors of the business world, I am sure they can find them if they look carefully. So, my counterargument is: are you really making a serious effort to look?

GSAM Let's move to the next theme, "work-life equilibrium", which you wrote about in your book. You wrote that we should change the way we weigh work and life moment to moment by reflecting the priorities at hand, rather than trying to strike a balance between work and life at all times. Do you have any advice for people who want to practice work-life equilibrium?

Kathy Although this is not the case for everyone, many women I know are relatively perfectionist. They want to do their work and housework flawlessly, and also do things perfectly as mothers. This may be important for every woman, but when I had my first child and returned from a four-month maternity leave, I was feeling stress daily because of my perfectionist attitude. Many of my colleagues were men, some of whom were married to homemakers, and there were also single women. The majority of them were unable to empathize with my circumstances. I

doubt they would have understood me even if I had complained to them. The cause of the stress was due to myself seeking to do everything perfectly. The important thing to understand is that it is impossible to do everything perfectly. "Do what you can, and that's good enough." Or as Sheryl Sandberg (Facebook COO) says, "Done is better than perfect."

GSAM During engagements with the companies that we invest in, we sometimes see cases in which corporate initiatives, such as encouraging male employees to take paternity leave, are linked to positive outcomes, like a high female manager ratio. Do you have any advice for companies that want to establish this kind of positive corporate culture?

Kathy First, it is important to present these trends and data to help employees learn. Disclosure of information is the first step; and then setting targets is very important. Setting targets will at least produce accountability on the part of management. "You cannot manage what you cannot measure." Creating a roadmap that includes the steps required to achieve the targets will lead to organizational action. By doing this, you can monitor yearly progress and identify delays. It may be difficult to form consensus regarding a quota system, but having targets is better than nothing. Another important thing is the commitment from top management. Unless top management repeatedly emphasizes that diversity is a pillar of organizational growth, not just an issue relevant to the HR and CSR departments, it will never truly be engrained within the company. Education for those recruited mid-career and sponsorship programs for high-potential female leader candidates are also important.

GSAM Womenomics marked its twentieth anniversary last year. What highlights have there been along the way in terms of past improvements and future challenges?

Kathy One improvement is that the number of Japanese women working outside the home has increased by 3.3 million in seven years. In addition, there has also been an improvement in information disclosure transparency. The Act on Promotion of Women's Participation and Advancement in the Workplace, which was established in 2015, requires companies to disclose diversity information, and this disclosure is required for selection in

**"DIVERSITY IS NOT
OPTIONAL; RATHER, IT IS
ESSENTIAL FOR OUR
SURVIVAL."**

indices such as the MSCI Japan Empowering Women Index. I suppose this move constituted a first step. I sincerely hope that the disclosure of information will become standardized and be developed into a more legally binding measure. However, I think what was done was the correct move as a first step. Another improvement is that the parental leave system has been enhanced. It is now

one of the best systems in the developed world. In Japan, one year of paid parental leave, and many other benefits, are available to both mothers and fathers. Although the percentage of fathers taking parental leave remains low, at least the country has a system that is quite good. One area that clearly requires improvement is that there is an outright deficiency of women in leadership positions. In my personal opinion, quotas should be applied to the National Diet and other public sectors. The problem will not go away completely even if the government provides the perfect infrastructure. Challenges will remain, such as intra-organizational problems and support for women's career development. Of course, Japan also has some progressive companies, but as far as I can tell, many typical Japanese companies have no such vision. I have been told that my book sold 7,000 copies since its release (as of the beginning of September). While I thought there is nothing sensational about the book, I heard back from many Japanese companies that it's given them new concepts. However, given the recent pressure from investors in relation to ESG-related themes, and also thanks to a shift in thinking among the younger generations, the promotion of women's participation and advancement in the workplace is beginning to be viewed as an issue for everyone, not just for women. This is building momentum. As the Japanese working population is predicted to decline by 40% by 2055, the Japanese labor market is a workers' market. All questions concerning how Japanese companies can grow in the future, and the country's sources of innovation eventually boil down to *people*. People are the most important resource, and I believe that it's essential for every organization to explore how to attract, maintain, and promote human capital.

GSAM We understand that support from the Abe administration played a major role in the promotion of Womenomics. Can the positive trend continue under the Suga administration? What do you think is required to continue to promote diversity at the management level going forward?

Kathy As a chief cabinet secretary, Prime Minister Suga provided full support to promoting women's participation and advancement in the workplace and Womenomics, and I expect he will continue to do so. However, the first thing I want him to do is to clarify why the government failed to achieve its targets by 2020 and had to postpone them to 2030, and to identify specific obstacles by presenting a clear roadmap to achieving the next goal. I also want them to go into greater depth about their targets and information disclosure. For example, I believe that gender inequality cannot be eliminated unless there is more

disclosure of information related to gender wage gaps.

GSAM What is your advice for companies that want to know how to effectively lead diverse management teams?

Kathy Why is diversity important? If your company performance is always steady you may be an exception, but my understanding is that the performance of largest companies is stagnant at best, and in some cases declining, as many companies are now struggling due to the coronavirus. They can't improve their performance by

continuing to do the same things that they have always been doing. Introducing diversity inevitably entails friction. "Diversity" is not limited to gender diversity. The most important type of diversity is cognitive diversity. If different opinions of people from different backgrounds are reflected in decision-making processes, innovations and new ideas are sure to result from that friction. Of course, there may be failures, but one can learn many things from failures. We need to communicate that diversity is not optional; rather, it is essential for our survival.

出典：GSAM

無断転載・複製を禁じます。

- 本資料は、情報提供を目的としてゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント株式会社（以下「弊社」といいます。）が作成した資料であり、特定の金融商品の推奨（有価証券の取得の勧誘）を目的とするものではありません。
- 本資料に記載された見解は情報提供を目的とするものであり、いかなる投資助言を提供するものではなく、また個別銘柄の購入・売却・保有等を推奨するものでもありません。記載された見解は資料作成時点のものであり、将来予告なしに変更する場合があります。
- 本資料は、弊社が信頼できると判断した情報等に基づいて作成されていますが、弊社がその正確性・完全性を保証するものではありません。
- 弊社及びゴールドマン・サックス・グループで投資運用業務を行う関係法人を総称して「ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント」あるいは「GSAM」と呼ぶことがあります。
- 本資料の一部または全部を、弊社の書面による事前承諾なく（Ⅰ）複写、写真複写、あるいはその他いかなる手段において複製すること、あるいは（Ⅱ）再配布することを禁じます。

© 2020 Goldman Sachs. All rights reserved. <228118-OTU-1338065>

ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント株式会社

金融商品取引業者 関東財務局長（金商）第 325 号

加入協会：日本証券業協会、一般社団法人 投資信託協会、一般社団法人 日本投資顧問業協会、一般社団法人 第二種金融商品取引業協会