

## 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と思います。コロナ禍では在宅勤務が当たり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。