

経済変革の 原動力としての 女性



目次

発行物の詳細

本レポートはUBSが作成しました。
巻末の重要な免責事項および開示事項を
ご覧ください。

Editor in Chief

Carl Berrisford

Authors

Carl Berrisford

Min Lan Tan

Soledad Lopez

Chisa Kobayashi

Desktop Publishing

Pavan Mekala*

Project Management

Nicole Lee

Cover photo

iStock

Languages

English, Chinese (traditional and
simplified) and Japanese

Contact

ubs-cio-wm@ubs.com



Subscribe

For more updates from the Chief
Investment Office, please sign-up by
clicking here or go to
www.ubs.com/cio-newsletter

* Cognizant Groupの社員。

CognizantのスタッフがUBSにサポートサ
ービスを提供

序文.....	3
はじめに.....	4
第1章	
根強いジェンダーギャップ.....	6
Hana Dang氏へのインタビュー 文化的態度、教育の機会および キャリア上の課題.....	8
第2章	
ガラスの天井.....	11
第3章	
解決に向けて— 問題点を理解する.....	15
井上ゆかり氏へのインタビュー 伝統への対処、政策課題の特定、 エンパワーメントの必要性.....	16
Ruby McGregor-Smith, CBE男爵夫人へのインタビュー 妊娠・出産の壁、期待の高まりロールモデル.....	20
Essie Weingarten氏へのインタビュー 起業家精神、リーダーシップの優先順位、 メンターシップ.....	24
免責事項.....	26

序文



Jürg Zeltner



Mara Harvey



Simone Thompson

読者の皆様へ

グローバル経済が、長期的停滞の危機に直面し、成長が困難になっている中で、職場、幹部職、社会開発などの分野でジェンダーギャップをなくしていくことは非常に重要になっています。私たちにとって、女性に権限を与えることは、経済変革のために必要なことなのです。

女性は世界人口の50%以上を占めているにもかかわらず、仕事についているのは、男性の75%に対してわずか50%です。女性が地域最高水準で労働市場に参加し、支払いを受けた場合、10年以内にグローバル経済は12兆米ドル拡大します。これは世界のGDPが11%成長することを意味します。上位の幹部職におけるジェンダーの多様化が進むと、財務業績が改善します。上位の役職に女性が少なくとも20%いる会社は、ジェンダーの多様性が低い同業他社よりも収益性が高いことがわかっています。

ではなぜ私たちはまだそうになっていないのでしょうか？その状態になるために何ができるのでしょうか？

今日、ジェンダーの多様性について非常に多くの洞察が得られていますが、ジェンダーギャップがいつまでもなくなることはないこと（文化、地域または経済発展の水準にかかわらず）が、個人、家族、企業、そして大きくは社会のレベルで私たちにどのような影響を与えているかを考察した人は多くないと思います。

「経済変革の原動力としての女性」は当社のチーフ・インベストメント・オフィスによる新しいシリーズ、「変革の原動力としての女性」の初刊となります。このシリーズは、ジェンダーギャップ問題の複雑性、緊急にそれに対処する必要があること、現在の慣行の不備に関する認識を引き上げることを目指しています。

重要なのは、持続的な進歩には基本的な心構えと文化的なシフトが必要だということです。また、企業と政府のジェンダー方針に最良の慣行を採用することが極めて重要です。これは、永続的な解決にはコストとトレードオフが必要なことを意味します。

私たちは、ジェンダーギャップを狭める道が容易ではないことを認識しています。しかし私たちのステークホルダーを教育し、インスピレーションと力を与えジェンダー多様性を受け入れてもらうことは、依然として巨大なこの社会的難問を克服するための第一歩なのです。

本レポートが洞察に満ちた問題提議をし、雇用、投資、慈善、起業、社会的影響といった面で女性が人生の目標を達成するためにどのようなサポートができるかについて、今後の話し合いの土台となれば幸いです。

Jürg Zeltner
President
Wealth Management

Mara Harvey
Head Ultra High Net Worth
Germany, Austria, Italy

Simone Thompson
Chief of Staff
Wealth Management

はじめに



Carl Berrisford



Min Lan Tan

「首相も大統領も企業のトップも、私達は皆気づいています—GDPをこれだけ増やしたいなら、人口の残り半分を経済に参加させ、働いてもらう必要があることに。」

— Melinda Gates、米ビジネスウーマン、慈善家

経済の低迷が世界的に問題となっている現在、変化を取り入れ革新を起こすことは不可欠なものとなっています。しかし、労働人口の高齢化と出生率の低下といった構造面の課題が私たちの前に立ちはだかっているなか、新たな成長源を見つけるのは簡単ではありません。

ただし、認識はあまりされていませんが、世界の国内総生産(GDP)を大きく押し上げ経済変革を促す力が私たちの中に存在しています。それは女性です。

この「経済変革の原動力としての女性」では、ジェンダーバランスの改善が経済成長にいかん大きく影響するかや、「根強いジェンダーギャップ」、「ガラスの天井」の実態を考察し、解決に向け模索するなかで政府、企業、個人が何を考慮すべきかについて探ります。

さらに、世界各地の4人の主要なビジネスウーマンにインタビューを行い、ベトナム、日本、英国、米国において、各地域の働く女性や彼女たちの直面する多くの困難な状況について伺いました。

本稿は「経済変革の原動力としての女性」の初刊として、これらのインタビューを通じて、ジェンダーの多様性という課題に対する私たちの視点を共有できればと願っています。

停滞する経済環境ではジェンダーギャップの速やかな解消が求められる。失速する世界経済の活性化にはジェンダーギャップの解消、特に職場と取締役会におけるギャップの解消が必要不可欠です。労働参加率や出生率の低下など、経済、人口の世界的変動の中で生じた構造的課題に対処するためには、職場のジェンダー問題に組織的に、そして緊急性を持って取り組むことが求められます。マッキンゼー・グローバル・インスティテュートは、女性と男性の労働参加率を地域最高の水準まで均衡させることで、世界のGDPを10年以内に12兆米ドル(11%)押し上げることができるとしています。この試算は、世界的な経済停滞期に「経済変革の原動力としての女性」がもたらし得る膨大な可能性を気づかせてくれるものでした。

根強いジェンダーギャップ。国連がジェンダー平等と女性のエンパワーメント(権限付与)の推進をミレニアム目標としてから15年が過ぎ、私たちは大きな進展を遂げました。しかし、この進展は深刻な不均衡状態から始まったものであり、先進国や成熟経済ですら、そのペースは未だにかなり緩慢なものです。経済協力開発機構(OECD)によると、世界中で就業している女性の割合は全体の50%でしかなく、男性の75%を大きく下回っています。また、女性の所得は依然として世界的に男性を平均で24%下回ってい

るほか、科学関連の研究やテクノロジーを始めとする多くの分野で女性は引き続き十分に評価されておらず、こうした状況が性別による雇用の分離を招いています。ただ、ジェンダーギャップの問題は対応がとりわけ複雑な問題であり、それが解消されない理由は、ある文化や地域、経済発展の段階に限定されるものではなく、世界中さまざまに異なっています。

出産と家事負担は女性が抱える共通の課題。ジェンダー不平等の背景にある要因は複雑で様々ですが、文化や地域を超えた共通点が分かっています。それは、出産と家事負担の問題です。これは、就業しないかパートタイムでの就労かを女性に迫る主な要因となっています。また、労働政策や企業慣行が母親の就労をどの程度支援もしくは抑圧するのも、非常に重要な点です。女性の経済への参加率向上に寄与する最善の政策は、出産休暇ではなく有給の育児休暇であると考えられます。同様に、出産のために労働力から外れた女性が再び就業する上で大きな支えとなるのは、補助金の支払われる質の高い保育所・託児所へのアクセスです。

女性の労働参加率の上昇と同様に、ガラスの天井問題への取り組みは重要です。女性が企業内部のピラミッド型構造の低位に限定されるのであれば、多くの女性が労働に参加したとしてもそれは部分的勝利でしかありません。UBS CIOの最近の研究によれば、上級管理職の20%以上を女性が占めている企業は、その割合が低い企業以上に高い利益を上げています。それでも、MSCIワールド指数構成企業の管理職全体に占める女性の割合はわずか18.1%です。また、女性管理職は男性管理職よりはるかに高い学歴を有しているにもかかわらず、男性は女性以上にCEO、CFOやその他の最高責任者レベルの役職に就く傾向にあります。

ジェンダーギャップ縮小で重要な役割を演じるのは政府と企業。政府による最適なポリシー・ミックスはおそらく教育や家族計画、財政・労働政策の分野を取り入れたものと考えられますが、これは先進国、開発途上国を問わず、それぞれの国のニーズに対応するよう設計されたものでなければなりません。一部の国で取り入れられている意欲的なジェンダー・クォータ制は結果を出しているようであり、政治や企業において女性がリーダーシップをとる機会が増えています。その他の効果的なジェンダー政策としては、平等な給与構造、中間・上級管理職への採用、家族支援策の強化、女性の昇進をサポートするメンターシップやスポンサープログラムなど、持続可能な企業行動として、女性問題に対する真剣な取り組みが必要になるでしょう。

継続的な解決策の実施にはコストと代償、そして考え方の変化が必要。ジェンダーギャップに対処する万能の処方箋はありませんが、ギャップが解消されていないこと、そしてそれによって生じる経済コストを認識することは、解決に向けた重要な最初の一步となります。マッキンゼー・グローバル・インスティテュートによると、10年以内にジェンダーギャップを解消するための経済コストは最大で2兆米ドル、すなわち世界GDPの1.7%となります。さらに重要なのは、長期的な解決手段と持続可能な進展には、物の見方や文化に根付く考え方を根底から変える必要があります。つまり、これらの政策はより良い社会のためであると社会・政府が広く理解することです。これらの解決策の実施には、短期的、長期的に家族や企業、財政レベルでのコストや代償を伴います。それによる成果は国、社会の取り組む姿勢やインセンティブの有無によって異なる点にも留意すべきでしょう。

Carl Berrisford
Equity Analyst



Min Lan Tan
Head of APAC Investment Office



根強いジェンダーギャップ

「人口の半分が取り残されていたら、
いかなる国も真に発展することはできない。」

— Justine Greening, 英国教育省大臣

ジェンダー平等が持続的な長期経済成長の達成にとって重要であることは、世界銀行、経済協力開発機構(OECD)、国際通貨基金(IMF)、国際連合(UN)などのグローバルな国際機関によって長い間認識されてきました。進展したとは言えるものの、世界の労働力の中で、特にリーダーシップや管理職においては、女性の割合は少なく、賃金や雇用における差別も続いているのが現状です。

衡が存在しています。OECDによると、この格差が依然として最も大きいのはサウジアラビアとインドで、ともに45%を超えています。最も低いのはカナダとフランスで10%未満であり、発展途上国と先進国の間に対照的な状況が一部見られることを示唆しています。

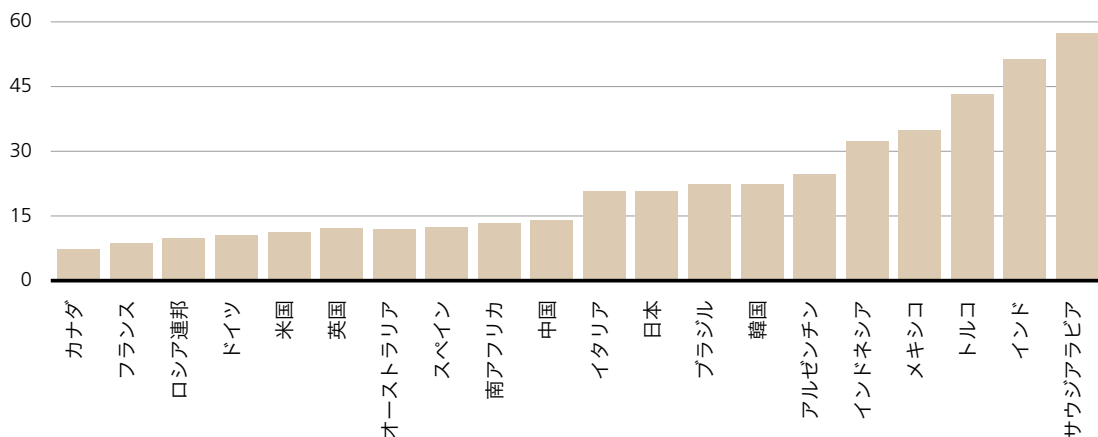
ジェンダー間の経済的不平等は、教育の機会に根本的な原因があります。国連によると、過去50年間OECD諸国の経済成長率のうち、約50%が教育の成果によるものです。教育の改善の多くは、男性と女性の教育年数を平等にし、女性が高等教育を受けられる機会を増やすことによって達成されてきました。女性は既に、中等学校後の進学率については、ほとんどの先進国と、発展途上国の半分で男性を上回っています。しかし、教育の機会平等は、ジェンダーギャップに対処する優れた第一歩ではあるものの、それがそのまま労働市場への平等な参加につながるわけではありません。

労働参加率の格差

世界の男性人口のうち職業に就いているのは男性の75%に対し、女性はわずか50%です。この格差は最近数十年間、ほとんどの国で確実に狭まっていますが、それでも依然として大きな不均

図表1
国別、男女間の労働参加率のギャップ (15才~64才)

ジェンダーギャップ (%)



出所：OECDの雇用データベース、2014年3月

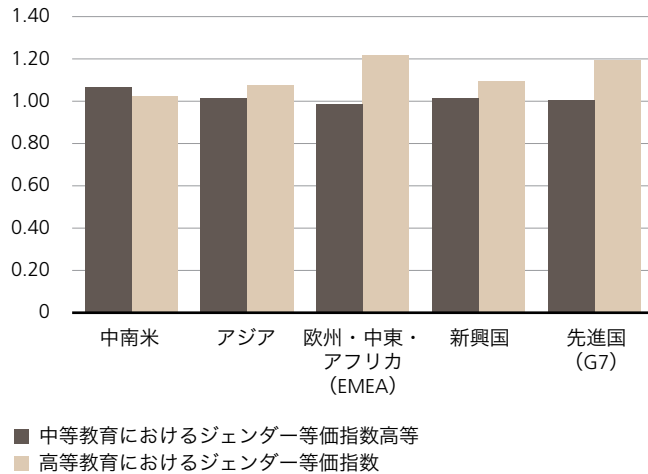
ジェンダー平等及び女性と女子のエンパワーメント：統計を国連の目標と一致させる

世界の議会における女性議員数は、過去20年間で2倍近くになりましたが、いまだに22%と低い水準にとどまっています。就労年齢の女性の労働参加率もこの期間に上昇しましたが、それでも50%で、男性の75%を大きく下回っています。さらに、女性の給与は世界的に男性を平均24%下回っています。国連では持続可能な開発目標の5番目の項目として格差への対処を掲げています。国連は2030年までに、女子と男子が無料で平等かつ質の高い、初等教育および中等教育を受け、政治、経済および社会一般における意思決定の全てのレベルで実際に参加し、リーダーシップを取ることのできる平等な機会を得るようになり、公的サービスと社会的な保護政策によって無給の介護や家事の価値が認識されることを望んでいます。

図表2

教育水準別のジェンダー等価指数*

新興国と先進国における中等・高等教育レベルのジェンダーによる格差は小さい



* 男性に対する女性の比率

出所：国連のミレニアム開発目標指標



iStock



Hana Dang氏へのインタビュー 文化的態度、教育機会および キャリア上の課題

Hana Dang氏はホーチミン市を本拠とするマーケティングおよび広告会社ゴールデン・コミュニケーション・グループ(Golden Communication Group)のCEOです。ベトナム出身で、シカゴ大学のBooth School of BusinessからMBAを取得しています。

ベトナムには、上場会社の女性CEOがたくさんいます。その主な理由は何でしょうか？また、他のアジア諸国でも見習うことは可能でしょうか？

それはベトナムの文化と歴史に結びついています。ベトナム戦争の結果、たくさんのベトナム人男性が死亡しました。現在CEOになっている女性の多くは、遅いシングルマザーに育てられました。テーブルを囲んで家族について話をすると、しばしばこの事実を発見します。ベトナムでは、概して起業家精神が旺盛です。遅いシングルマザーのロールモデルがあったために、ベトナムでは、自分の会社を管理する意欲の高い女性たちが輩出されました。これらの要因は、他のアジア諸国では容易に参考にすることはできないかもしれません。

ベトナムでは男性と女性に平等な教育機会があると言えますか？

教育水準が高く、裕福で、都会に住む家庭の生まれならば、男性と女性には平等の教育機会があります。しかし、ベトナム人口の70%が住む農村部では、教育は依然として平等ではありません。もし、子供を一人しか学校へ行かせられないとしたら、通常は女の子よりも男の子が優先されます。しかし、学校へ行かない子供の比率は低いです。農村部のベトナム人は貧困から抜け出して、通常は、子供たちを学校へ通わせることができます。政府も性別に関係ない平等な教育機会のための支援を行っています。

ベトナムでは、どの産業で女性の参加率が低いですか、または女性の参加が好意的に受け入れられないことはありますか？

興味深いことに、ベトナムでは女性の人口が男性よりも多いため、基本的な労働力として、いたるところで、その事実が反映されています。中間管理職レベルを見ると、労働者の数では女性の数の方が多いにもかかわらず、男性と女性の管理者の数はほぼ同じです。しかし、上級管理職レベルでは、女性の比率はわずか10~20%です。通常、女性のCEOでも取締役会は男性が多くを占めています。

成功したマーケティング会社のCEOとして、あなたがキャリアの途中で直面した最大の課題は何でしたか？

女性に対する昔ながらの態度は、依然としてベトナムの文化に深く根付いています。私が25才で自分の広告会

社を始めたとき、ベルギーから男性のクリエイティブ・ディレクターを雇いました。彼はとても背の高い人でした。会議で、私はいつも顧客に彼の秘書だと思われました。留学先のシカゴ大学ブース(ビジネス・スクール)では、女子学生の数は約20%未満でした。そして中退する人たちがいたので最終的には10%になっていました。ベトナムでは、女性は出産をすると職場から離れることが多いのですが、その間に男性は出世の階段をのぼり、昇進していきます。私の経験では、良い仕事をした時でも、常にパフォーマンスを示さなければならないと感じます。ただし、一度自分の評判が確立されると変わってくる人が多いですが。

ベトナムの会社では女性CEOと男性CEOのマネジメント・スタイルに違いはありますか？違いがあるならば例を挙げていただけますか？

それは難しい質問です。私は、管理職の女性にも男性にも強みと弱みがあると思っています。おそらく、女性のコミュニケーションは男性よりもソフトだと思います。男性はもっと直接的です。しかし、女性は過度に敏感で、厳しい決断を戸惑うことがあります。一方男性にとって、それは比較的容易なようです。最終的に、私は両方の性の強みを結び付けられる混合マネジメント・チームが良いと思っています。女性CEOが男性優勢な取締役会を説得するのは、非常に多くのスキルが必要です。上場会社にとって、通常は男性であるすべての株主を賛同させることは依然として大変なことです。

今後数年間、ベトナム経済の発展が進むにつれて、ジェンダーギャップの克服に対して何が主要な問題になると思いますか？

女性に対する昔ながらの姿勢が引き続き障害であると思います。中国とよく似て、ベトナムの家族も女兒よりも男児を持ちたがるので、男児が生まれるまで子供をつくり続けます。そのため、女兒数人と男児1人の家族が非常に多いのです。しかし、ベトナムでは3人以上の子供を持つことに対しては、中国ほど厄介ではないものの、罰則があります(中国でも緩和されてきたようですが)。都市化と、インターネットの開放性も(ベトナムではFacebookはとても人気があります)、このような昔ながらの態度を崩す一助となっており、ポジティブな変化をもたらしています。そのため、ベトナムにおけるジェンダー平等の見通しは間違いなく改善しています。

「女性を教育し、彼女の家族を教育しなさい。 少女を教育すれば、未来を変えることができます。」

— Rania Al Abdullah、ヨルダン王妃

雇用の差別による格差

教育の平等には進展があったものの、科学、工学、製造、建設、IT、情報に関連する分野で活躍する女性の数は少ない傾向があります。また、女性は特に科学関連分野において高い学位を取得する者が少ないため、研究分野では女性よりも男性の方が多くなります。女性は研究者の30%で、以前よりも増加していますが、まだ均衡からは程遠い状況です。そして、ITと情報の分野では女性の参加率が世界的に低く、33%前後です。

差別傾向は続いており、女性の雇用は家事、教育、健康・社会福祉関連などに集中しています。これについては、先進国地域と発展途上国地域に著しい違いはありません。

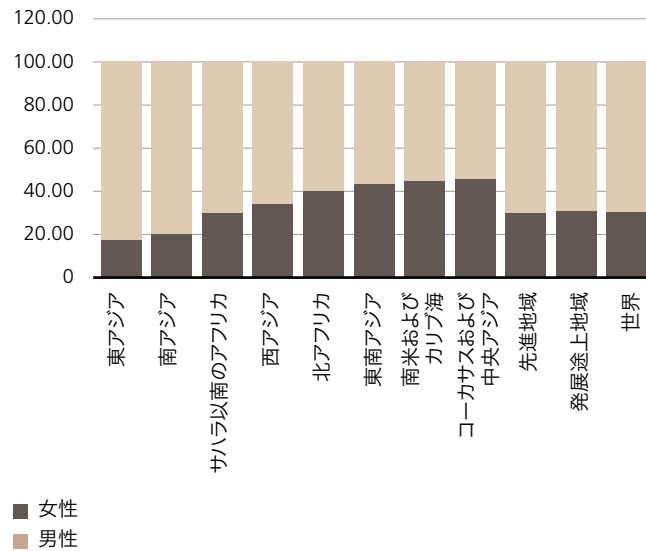
賃金格差

男女間の賃金格差の縮小については多くの国で進展がありましたが、正常化へのペースは遅々としたものです。EUのジェンダーギャップに関する国連の労働調査によると、性別による時給の格差は、金融保険セクターで最も大きくなる傾向があり、女性の時給は男性の時給の60%でした。また、最も格差が小さいのは上下水道、ごみ処理のセクターで、比率は90%を超えています。注目に値するのは、先進国でも多くの発展途上国でも、成長の原動力となっているのはサービス・セクターで、GDPに占める割合が増加傾向にあります。興味深いことに、国レベルの賃金格差の状況に関して、地域、文化またはトレンドに、国の発展段階による差はありませんでした（図表4参照）。

図表3

科学関連の研究は、女性の比率が低い分野の一つ

地域別の研究者の合計における女性と男性の比率（%）、2011年



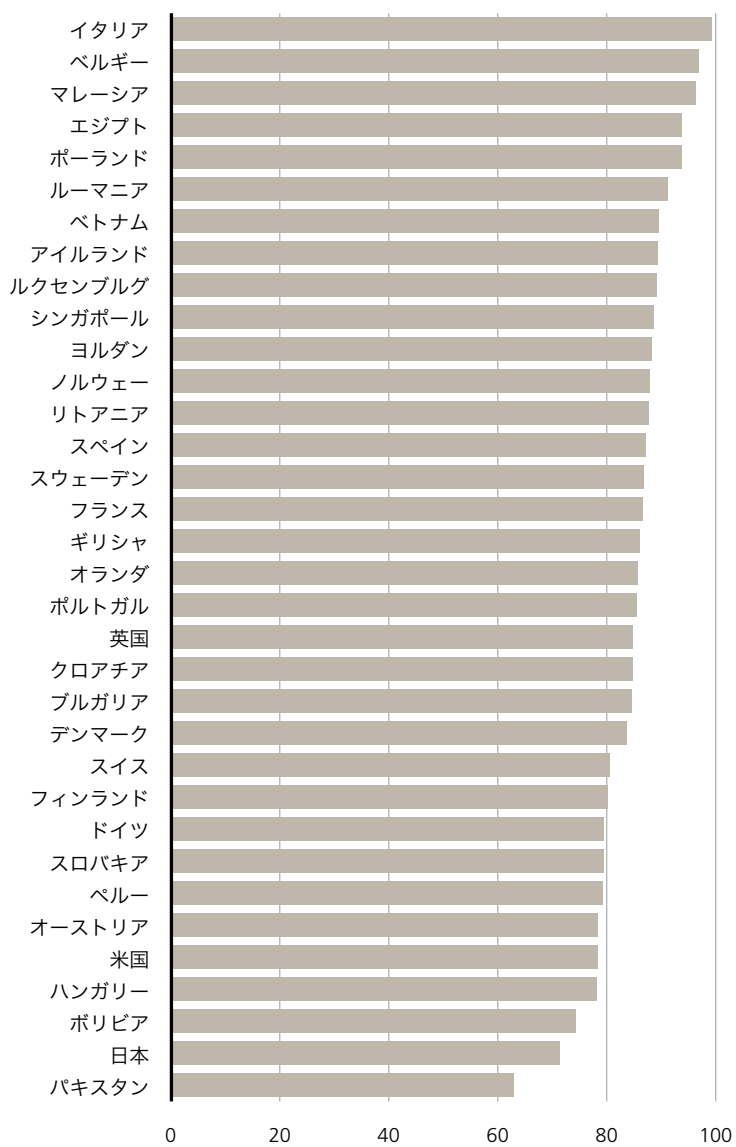
出所：国連、2015年現在

ハリファックスのお小遣い調査により若年層のジェンダーギャップが明らかに

イギリスの住宅金融組合、ハリファックスが昨年実施したお小遣い調査は、若年層でも経済的なジェンダー格差が存在することを示しました。ただし、それらは急速に変化しています。同調査によると、英国では男子の方が女子よりも毎週お小遣いをもらっていることが多いことがわかりました（81%対74%）。また男子は平均で11ペンス女子よりも多くお小遣いをもらっていました。しかし、ジェンダーギャップは2014年の5%から2015年には1.2%へ大きく縮小しています。また、女子の方が男子よりも、お小遣いを貰う代わりに雑用を頼まれることが多いというトレンドが逆転しています。たとえば、お小遣いを貰う代わりに仕事をするように頼まれた割合は2014年には女子28%、男子21%でした。これが2015年には女子19%、男子22%に逆転しました。

図表4

男性の収入に対する女性の収入の比率、
2008年～2012年



出所：国際連合、2015年

ガラスの天井

「才能のある女性を雇用し昇進させることは社会にとって正しいことであり、経済的にも急務である。」

— Carlos Ghosn、ルノー日産アライアンス会長

企業のリーダーには女性が少ない

すべての産業で男性と女性の参加率と給与を同等にすることは望ましいことではありますが、女性の関与が企業のピラミッド構造の低位に限定されていたり、運営的役割よりも支援的役割に限定されるのであれば、部分的な勝利でしかありません。女性の労働市場への参加には、いわゆる「ガラスの天井」があると以前から言われています。すなわち、女性がより高いポジションに昇ることを妨げている目に見えない障壁です。これは、企業の上級管理職における男性と女性の不均衡の原因ともなっています。

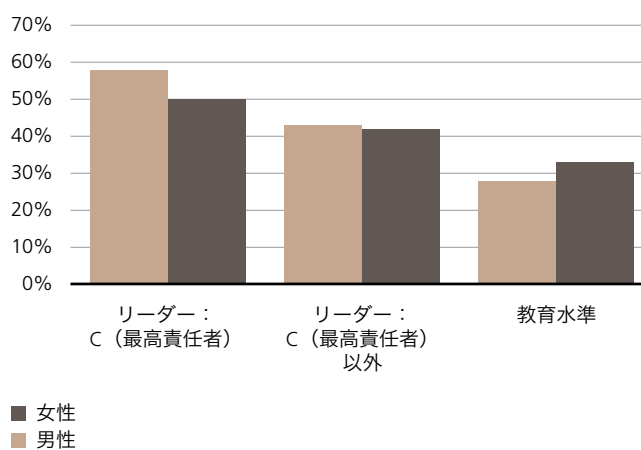
企業幹部レベルにおける顕著なジェンダーギャップは、上場会社の取締役や役員に女性が少ないことから見て取れます。MSCIワールド指数の構成企業のうち、取締役会に占める女性の比率はわずか18.1%¹で、MSCI新興国指数では、8.4%とさらに低い数字です。取締役会に占める女性の比率はノルウェー、スウェーデン、フランスで最も高く、それぞれ40.1%、33.7%、33.5%です。これは企業の取締役会のポジションの40%は女性にしなければならないという割当が課されていることが一因です。²

企業の取締役会におけるジェンダーの不均衡は、しばしば資格の格差が原因だと説明されますが、MSCIの調査によると、それには根拠がないようです。女性の取締役は、教育の達成度において、男性のライバルを上回っています(図表5参照)。しかし、男性の取締役は、CEO、CFOその他のC(Chief、最高)と呼ばれるポジションを、女性取締役よりも多く経験する傾向があります。これはしばしば、上級管理職を目指す女性を阻むガラスの天井があることを表しています。

図表5

企業リーダーシップにおける男性と女性の比率と資格

MSCI 世界の取締役 2015年8月15日現在



出所：MSCI ESG リサーチ、2015年11月現在

¹ 出所：MSCI取締役会における女性企業の取締役会におけるジェンダー多様化のグローバル・トレンド、2015年11月

² しかし、スκανジナピア諸国でさえ、取締役会における女性の比率が高いことが必ずしも女性のCEOが多いことを意味しないことが注目されます。(出所：タイム、2014年6月、「米国やスκανジナピアよりも企業のリーダーシップに女性が多い意外な国々」)

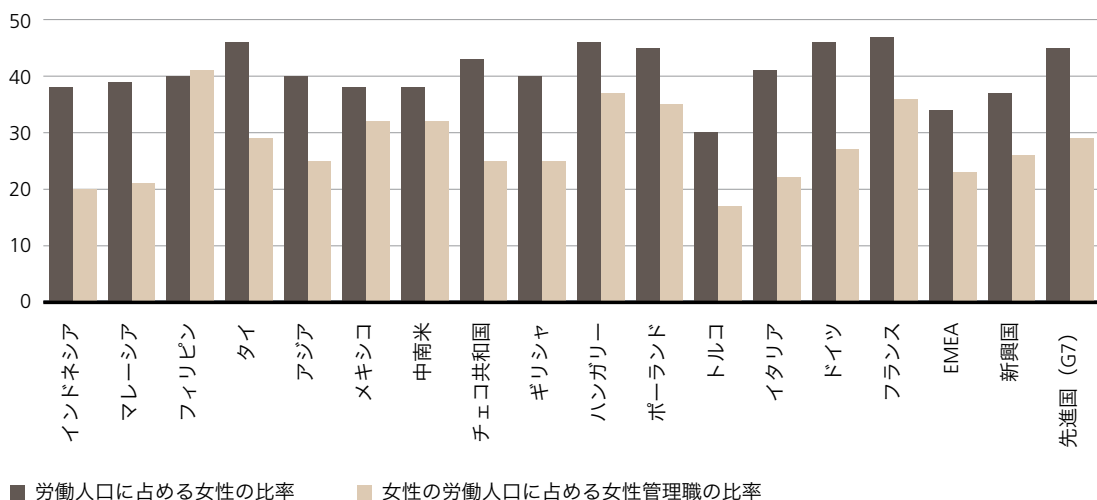
文化的・地域的差異

国連によると、OECD諸国の中で管理職における女性の比率が最も高いのはフランスで36%、労働参加率は47%だった。注目すべきは、新興国市場の管理職における女性の比率は、平均してG7諸国とあまり変わらないのに、全体的な女性の労働参加率は先進国よりも低いという事実です。

別の調査結果では、東欧、ASEAN、BRIC諸国は、G7諸国よりも、女性の上級管理職の比率が高いことがわかった。会計コンサルタント事務所である Grant Thornton (Grant Thornton) のレポートによると、BRICSが26%、東欧が35%、ロシアが最も高い45%となっています。(出所：Grant Thornton・インターナショナル・ビジネス・レポート、2016年)。平等主義のイデオロギーに、平等な教育、政府による就労率最大化目標、国営育児施設への容易なアクセスといった要因が重なり、平等な機会と女性の昇進を当然とする文化を育んでいるようです。

図表6

雇用および上級・中級管理職における女性の比率 (%) 2009年～2013年



出所：国際連合、2015年

中央銀行や国際機関での女性の上級管理職及び雇用の割合は低い

2015年8月現在、世界の中央銀行176行のうち、女性が総裁を務めているのはわずか14行、すなわち8%です。そのうち5行は先進国（キプロス、ロシア、セルビア、ウクライナ、米国）、4行はサハラ以南のアフリカ（ボツワナ、レソト、サントメ・プリンシペ、セーシェル）、残りの

5行は他の発展途上国（バハマ、マレーシア、モルジブ、サモア、パレスチナ）でした。平均して、中央銀行の従業員のうち、女性は24%です。IMF、世界銀行、国際決済銀行、証券監督者国際機構などの国際機関では女性の比率はさらに低く、わずか4%から20%の間です。

「リーマン・ブラザーズがもう少しリーマン・
シスターズであったなら・・・
我々は実際に起こったほどの悲劇を味わなく
て済んだらろう。」

— Christine Lagarde, IMF専務理事



iStock

企業業績に影響を与えるジェンダーの多様性

調査¹によると、経営幹部と企業の取締役会における多様性は、企業業績を改善するということがわかっています。この理由の一つとして、多様な取締役会では、女性がより「リスク回避的」であるために、結果として、より良い決断がされる可能性が高いためだと考えられています。

主要なアセットオーナーやグローバルな支援団体は、企業の収益性と財務業績に関する統計的な調査に基づいて、取締役会の少なくとも30%を女性にするよう要求しています。学術的調査では、女性が取締役会の意思決定に平等に寄与できるようになるためには、女性の取締役を3名以上にすることが非常に重要だと示唆されています。²

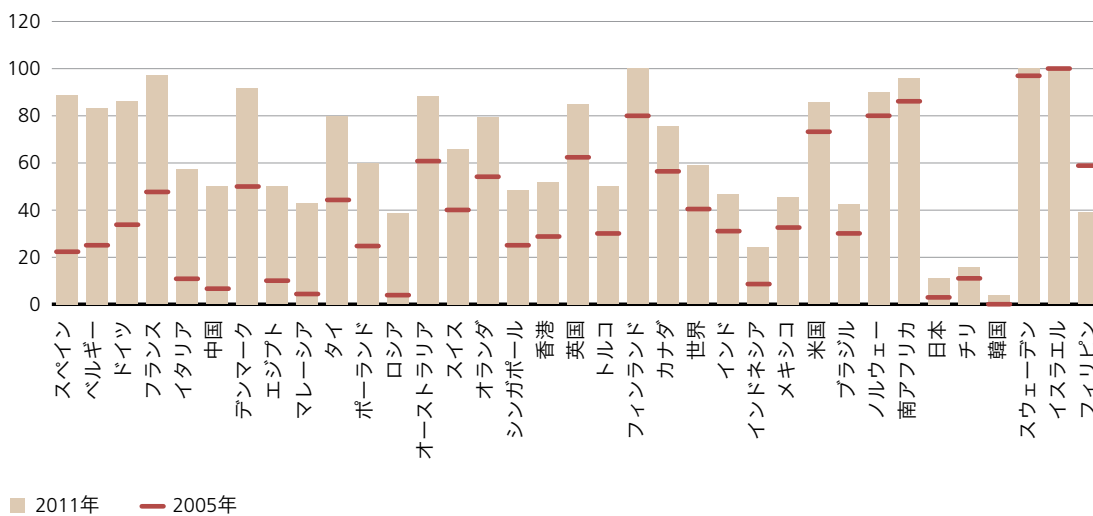
ジェンダーが多様な取締役会を有する企業は優れた財務業績を誇る

UBS CIOによるサステナブル投資レポート(「ジェンダーの多様性が問題」、2016年9月発行)は、女性が経営幹部の少なくとも20%を占める企業は、ジェンダーの多様化が進んでいない企業よりも、様々な評価方法で見て、収益力が高いことを明らかにしています。同調査では、女性のリーダーが多い企業の方がMSCIワールド株式指数をアウトパフォームする傾向があることも判明しました。2011年から2015年にかけて、UBSのジェンダー・フォーカス・ポートフォリ

オは、MSCIワールド指数を年率2%アウトパフォームしました。ピーターソン研究所の2016年の別の調査では、企業の取締役会に女性がいることと企業業績の間には高い相関関係があることがわかっています。収益力のある企業については、91カ国に本社のある21,980社に基づけば、女性のリーダーが全くいなかった状態から30%の比率まで引き上げたことで、純収益が15%増加しています。

図表7

執行委員会に少なくとも一人女性がいる企業の比率 (2005年および2011年、国別)



出所：国際連合、2015年

¹ 出所: Hong, Lu and Page, Scott 「多様な問題解決者グループは高い能力を持った問題解決者グループをアウトパフォームすることができる」、New York University Press、2004年9月

² Kramer A.M,V and Erkut, S.

解決に向けて 問題を理解する

「アフリカで雇用が平等なら、
GDPは12%上昇するだろう。」

— Melinda Gates

バランスのとれた経済事例

何が問題となっているのか。ジェンダーギャップ問題の解決は、現在停滞しているグローバル経済において新たな成長の糸口となっています。世界の経済成長が、人口の高齢化や出生率の低下のような循環的および構造的要因による難題をつきつけられているときに、労働力の不均衡に対処することこそが解決策のように思えます。重要なのは、急速な高齢化によって世界の労働力が縮小している中で、女性の労働参加率を男性の水準にまで高めてジェンダーギャップに対処することが経済成長を刺激するという点です。日本はしばしば停滞している経済の例として引き合いに出されますが、急速な高齢化が労働市場を侵食する一方で、アジアで最も高い教育水準にある女性が、いまだに十分に活用されていません。現在の日本政府は、女性が「ウーマノミクス」(下記参照)の下、女性の仕事探しを奨励する多くの取り組みを行っています。

2013年のIMFの調査¹によると、労働市場におけるジェンダーギャップに起因する一人あたりGDPの損失は、世界の一部の地域では27%と推定されています²。女性の労働参加率を男性の水準まで引き上げることで、GDPは米国では5%、日本では9%、UAEでは12%、エジプトでは34%上昇します³。国際労働機関(ILO)は、世界各地の国内経済で現在よりも正規に雇用される女性は8億6,500万人と推定しています。そのうちの大半(8億1,200万人)は発展途上国に住んでいる女性たちです。

¹ 出所: IMF「女性、仕事、経済: ジェンダ平等によるマクロ経済の利益」、2013年9月

² 出所: Cuberes, D., and M. Teignier, 2012年、「労働市場におけるジェンダーギャップと総合的な生産性」、Sheffield Economic Research Paper.

³ 出所: Aguirre et al, 2012年、「第三の十億人をエンパワー。2012年における女性と仕事の世界」、Booz and Company.

ウーマノミクスー日本の取り組み

「ウーマノミクス」は、女性の労働参加率を上げて経済成長を刺激しようという日本の安倍晋三首相の取り組みです。日本は、女性の仕事の機会、特に母親が仕事を得る機会が限定されていることが、経済の停滞の原因となっている可能性があることを認識したのです。このプログラムは日本の低い出生率を高めることも目指しています。2015年の世界経済フォーラムで、日本はジェンダー平等に関して142カ国中101位とランク付けられました。ウーマノ

ミクスは、雇用者がより家族に優しい方針をとることを奨励し、働く親のために託児所を増設し、目標設定のシステムを通じて企業や政府のリーダーシップ・ポジションにおける女性の数を増やすことを目指しています。また、有給の出産休暇と育児休暇を拡大し、それらの目標を推進するために税制改革を行おうとしています。この取り組みは、同じように女性の労働参加率が低い他の国が参考にできるモデルケースとしてその進展が注目されています。



井上ゆかり氏へのインタビュー 伝統への対処、政策課題の特定、エンパワーメント の必要性

井上ゆかり氏はケロッグの日本および韓国のマネージング・ディレクターであり、JCコムサ株式会社とサントリー食品インターナショナルの外部取締役でもあります。

日本は世界第3位の経済大国ですが、世界経済フォーラムによるジェンダー平等では142カ国中101位となりました。日本はジェンダー平等に取り組むことで経済成長見通しを改善できるでしょうか？

私は、ジェンダー平等は成功の鍵だと考えています。多くの調査結果が、女性リーダーが増加すると、収益性を含め企業業績を改善させられることを示しています。女性は人口の半分を占めており、国内消費の60%以上に貢献しています。事業の継続的な成長を促すには、物事を違う方法で行う必要があります。女性は異なる観点、経験、考え方をもたらす、異なる見方を補完することで、チームや企業全体を強化します。

職場における女性の数を増やそうとする安倍首相の「ウーマノミクス」にとって大きな問題は何でしょうか？それがうまくいくためには何が必要でしょうか？ジェンダーギャップをなくすために日本がとれる追加的な措置は何だと考えますか？

昨年発表された女性活躍推進法案は、301名以上の労働者を雇用する企業に、社内目標を定め、行動計画を策定し、状況を公開するよう義務付けています。これは大きな進展だと思います。最も大きな問題の一つは、男性のリーダー間に残る無意識の偏見を打ち破ること、そして何よりも、真に女性のリーダーを歓迎することだと思います。私たちは、懸念を共有し、ベストプラクティスを学ぶために、もっとオープンに会話するよう、すべての人達に奨励する必要があります。そして目標を達成した人々には、有形の、目に見える報酬を与えて動機づけることも効果的です。

内閣府の統計によると、日本では、管理職や部長職における女性の比率は全体の5%にも達していません。日本の企業でリーダーシップのポジションを目指す女性にとって主な障害は何でしょうか？

この低い数字は2種類の女性層が原因だと思います。一つ目のグループは、高い意欲を持っているにもかかわらず、所属している会社によってキャリアが制限されている女性たちです。このグループの女性は、女性の積極的な参加を推進する法案によって最終的には良い方向

に向かうでしょう。問題なのはもう一つのグループで、リーダーシップをとることに関心がない女性グループです。彼女たちは、そのような役割を引き受けたときに生活がどうなるのか想像できず、現状に満足していてリスクを取ることを嫌うからです。この2つ目のグループには考え方の変革を促し、新たな将来が描けるようにロールモデルを提供し、コーチングやメンタリングを通じて、自信を高めたり、失敗を受け入れる包括的な社風を醸成する必要があります。

日本では結婚していない女性の方が職場で成功しやすいですか？もしそうなら、その理由は何ですか？

職場での成功は、その人の才能、努力、メンタリング、動機、成功への意欲などによって決まると思います。全ての女性はそれぞれユニークな貢献ができますし、成功するように励まされるべきです。

職場の女性について、これまでに気づいた重要なトレンドは何ですか？変えられるとすれば、何を变えたいと考えますか？

会社での責任と家庭での責任のバランスをとり、従来男性が果たしてきた役割を果たす女性が増えていくのを見るのは素晴らしいことです。このような変化をサポートするために、利用しやすい託児所や柔軟性の高い労働方針が整備され、そして最も重要なことですが、個人のニーズや価値観を尊重し、女性ももたらすユニークな貢献を認識する企業風土が育つことを望んでいます。

日本企業における、男性と女性のリーダーシップ・スタイルの主な違いは何だと思いますか？

私は、最近のグローバル・レポートで、高い感情的知性とより良い結果をもたらす指導者の間に相関関係が示されているのを見ました。日本でも同様のことが言えます。女性は、感情的自己認識や感情的共感を示すことなど、重要な感情的知性の多くの面で男性よりも優れています。また、女性は今日のように複雑かつ迅速さが求められ、様々な事柄が相互に関連し合う世界で、効果的なリーダーシップを示し優れた業績をあげるのに非常に重要なソフトスキルに長けています。

日本と韓国のケロッグの責任者として、韓国の職場では日本とくらべて女性に対する態度に目立った違いはありますか？

実際のところ、似ているところの方が多いです。日本と韓国には、男性は外で働き、女性は家庭を守って子供を育てるというよく似た伝統的慣習があります。教育水準の高い女性の増加、出産率の低下、人口の高齢化など、社会的トレンドも似ています。また、雇用と労働のジ

ェンダーギャップに対処しようとする政府の動きも似ています。日本と韓国には共に、非常にやる気と才能のある女性たちがいます。ケロッグの日本ではリーダーシップ・チームの7名のうち4名が女性、韓国では7名のうち3名が女性です。ケロッグの韓国は2016年に、女性家族部(Ministry of Gender Equality and Family)から家族に優しい企業として認定を受けました。

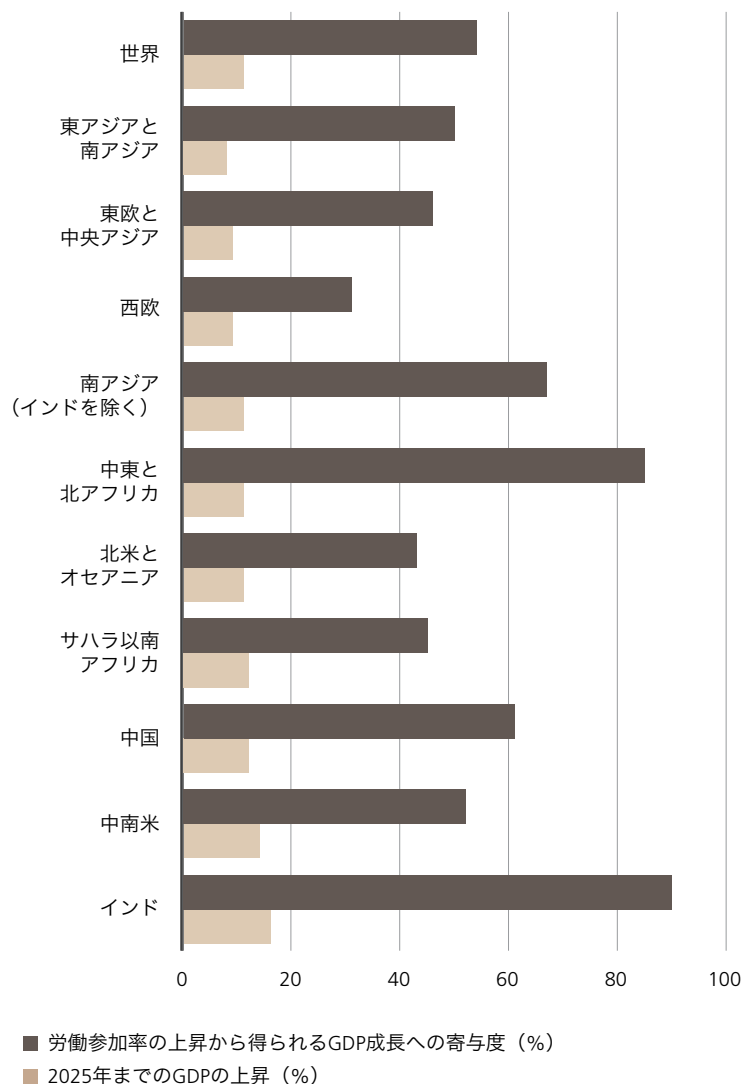


iStock

現実的な目標を設定。マッキンゼー¹の最近の調査では、ジェンダーギャップを完全に取り去った場合、2025年までにグローバルなGDPを28兆米ドル、すなわち26%引き上げることが可能だと予想されています。しかし、そのような目標は非現実的だとこの調査では結論づけています。文化と社会的価値観の変化にはより多くの時間が必要だからです。私たちは、各地域のベストのアプローチを採用することによってジェンダーギャップを狭めることを目標とするのがより現実的だと考えます。マッキンゼーによると、それでも2025年までに世界のGDPが12兆米ドル、すなわち11%成長するとされています。この予想は、女性が男性と同じ労働参加率を達成することよりも、各地域が、その地域の最高のペースで職場でのジェンダーギャップを改善することを前提としています。新興国市場は、特に労働参加率改善に対して敏感で、マッキンゼーの調査(図表8を参照)によると、参加率による経済成長率への寄与度はインドで90%、MENA(中東及び北アフリカ)では85%、南アジアでは67%になっています。

図表8

ジェンダーギャップをなくすことから得られる経済価値は主として女性の労働参加率の上昇から得られる



出所：マッキンゼー・グローバルインスティテュートの分析、2015年9月現在

「子供たちはより重要な仕事を阻害する存在ではなく、彼らこそ最も重要な仕事である。」

— C.S.Lewis、イギリスの小説家

出産と家事負担の問題を認める

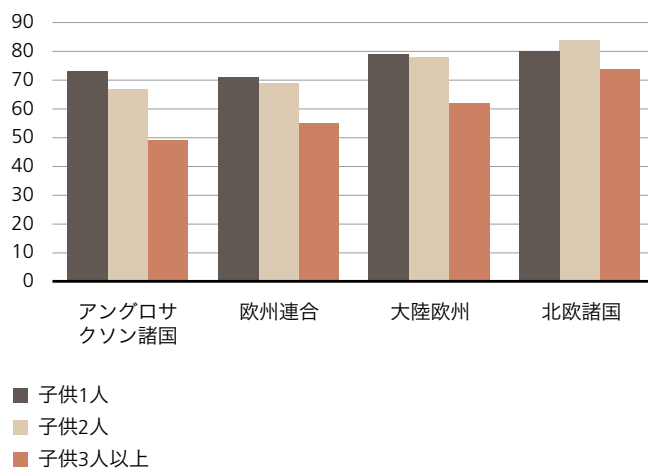
家事負担。多くの国で女性の労働市場への参入の進展がみられますが、彼女たちが引き続き、育児、高齢者介護、料理、掃除などの家事の殆どを負担している事実を忘れてはなりません。無給の仕事とみなした場合、家事の負担と有給の仕事と合わせると、女性の方が男性よりも長時間労働であるという結果になります。先進諸国では1日平均30分、発展途上国では50分長く働いています。家事の負担により、女性はパートタイム、時間給労働、非公式経済(非公式な労働)といった雇用形態で働かざるを得ない状況になっています。女性は男性よりもパートタイムの雇用が多いですが、これは低賃金、不安定な雇用、昇進や研修を受ける機会の減少をもたらします。OECD諸国全体のパートタイム労働者の約80%が女性です。

出産要因。国による女性の雇用率の違いはしばしば、家族に優しい労働政策が普及しているかどうかに関連しています。欧州の労働市場における母親の労働参加率を家族の規模別で調べた国連の調査は、他の欧州諸国よりも北欧諸国の母親の雇用率が一貫して高いことを示しています(図表9を参照)。これは3才未満の子供のいる働く親が受けている強力な政府と社会の支援の結果です。実際、北欧諸国が、最良の

家族政策を実施しているという明確な裏付けがあります(下記参照)。対照的に、日本では、包括的な家族政策とインフラ支援の欠如が、女性の職場復帰とより多くの子供を生むことの両方を難しくさせています。

図表9

平均的な母親の雇用率
子供の数別(EU諸国)家族政策制度別(%)



出所：国連（ユーロスタット2015からのデータを使用して算出）

北欧諸国がベストプラクティスのジェンダー政策をリード

北欧諸国は通常、世界経済フォーラムのグローバル・ジェンダーギャップ・ランキングではトップにランク付けされます。実際、ジェンダーギャップ政策は北欧の政策に深く根付いているという証拠があります。スウェーデン、ノルウェー、デンマーク、フィンランドは、それぞれ1919年、1913年、1915年、1906年と、最も早い時期に女性に参政権を与えた国々です。1970代までに、これらの国々では政党が自発的なジェンダー割当制度を導入しました。スウェーデンは現在、国会における女性の比率が45%近くと最も高く、世界をリードしています。他の北欧諸国の立法議会も通常、40%超が女性の議員であり、世界平均の2倍近く

となっています。ジェンダーギャップに関する慣行は急速に実業界にも普及し、ノルウェーは2003年に世界で初めて、上場会社と国営企業の取締役会に対して、40%という法律によるジェンダーの割当制度を設けました。その後、他の北欧諸国も類似の割当制度を定めました。北欧諸国では教育政策についても、数十年前に両ジェンダーの完全な識字率を実現し、現在、ノルウェー、スウェーデン、アイスランドでは、女性の大学生の数が男性の1.5倍となっています。北欧地域では、父親の育児休暇政策も1970年代に早くも開始され、今日ではフィンランド、アイスランド、スウェーデンで最も広く受け入れられています。



Ruby McGregor-Smith, CBE男爵夫人へのインタビュー 出産の課題、向上心の育成、 ロールモデル

Ruby McGregor-Smith, CBE男爵夫人は、FTSE250採用の上場企業であるMitie Group plc,の最高経営責任者です。

英国で女性として昇進して行くなかで、直面した課題について教えていただけますか？英国でアジア人のキャリアウーマンであることについて有利な点や不利な点があると思いますか？

職場での課題は、単にジェンダーだけが原因とは言えません。職場での課題というのはつきものだからです。私にとって一番大変だったのは幼い子供たちがいたことです。私の場合、子供たちと離れているのが寂しすぎたので、しばらく職場を離れました。母親としての最大の責任は、常に自分の子供に対するものです。そして職場は、大変な家族にとって常に親切というわけではありません。それでも、適切なサポートがあれば、なんとかやっていくことができます。私は新興の業界にいたので、職場に復帰する時、会社の会長や最高経営責任者から支援してもらうことができました。イギリスでアジア人女性であることは不利だと感じます。そのことで判断され、本来よりも型にはまった見方をされてしまうからです。ただ、私は、その当時はそれが不利だとは意識していませんでした。女性であること、他とは異なる存在であることには目新しさがあります。

英国の職場では、ジェンダーギャップのどの側面が最も解決が難しいのでしょうか？その理由は何でしょうか？また、それはどの程度英国固有の問題なのでしょう？
英国の職場にジェンダーギャップが存在するのは、女性が異なる役割を選択しているからです。よりやりがいのある役割に対する意欲が欠けています。若い女性が「私は何でもできる」と自信をつけられるようにするには、教育が重要な役割を果たさずにはなりません。さらに、彼女たちにはより多くのロールモデル、メンター、スポンサーが必要です。それには世代的な変化が求められます。英国全土で企業訪問を実施した際、私たちが会ったシニア・ファンド・マネジャーの中で女性はわずか2人でした。これは私にロールモデルの問題を考えさせます。ロールモデルが増えれば、社会は徐々に変化するでしょう。

多様性の少ない産業がより多様性の大きな産業から学べることは何ですか？

私は、すべての産業はある程度まで、互いに学び合うことができると考えています。若い産業は企業内階級が少なく柔軟性が高い一方で、伝統的な業界や大きな組織は強固な企業階級制が存在し、多様な考え方が失

われる傾向があります。業界の多様性目標は障壁を壊す一助となるでしょう。とは言え、ジェンダーギャップを埋めていくにはメンターやスポンサーシップ・プログラムによる奨励や支援も重要です。職場での課題は、単にジェンダーだけが原因とは言えません。職場には常に課題がつきものだからです。

ジェンダーの多様性が取締役会にもたらす恩恵について、どう思いますか？

多様な考え方を望むなら、インクルージョン(異なることを尊重し、それぞれの能力が活用されること)や多様性が重要です。若干違うと感じられる企業のために働くことでモチベーションがあがります。これにより、適切な才能のある人材を惹きつけ、多様な考え方がより良い組織を作り出します。それは単に会社の取締役会の話ではなく、企業や政府のすべてのレベルについて言えることです。

英国には、ジェンダーギャップに対する取り組みで他国が学べるような成功例はありますか？

性別に関係なく、ロールモデルとなり、次世代から最高の人材を連れてくるのが鍵です。英国には、「Speakers for School(学校のための講師)」と「Inspiring the Future(未来を切り開く)」プログラムがあります。これは、学生や教師と、職場での指導者をつなげるものです。私が学校で話をしたとき、子供たちは私の仕事についても、私がどうやって今の地位についたかも、何も知りませんでした。私は自分自身の学校時代まで遡ることで、それをつなげることができます。子供たちを実際の人物に合わせるこのような取り組みを奨励すべきだと思います。私にとっては1年に1時間、時間を割くだけに過ぎません。

現在、男爵夫人が取り組んでいる女性のための運動、特に職場における女性のための運動は英国では非常に高く評価されています。これは異例なことだと思いますか？それとも普通だと思いますか？

女性を擁護したために認められたというのは、実は恥ずべき状況だと思います。なぜなら、本来擁護する必要はないはずだからです。職場に女性が混ざるとは、社会に女性がいることと同じはずで、そうなるための変化をもたらす運動には誰もが関与すべきです。

政策と慣習

日本は依然として、積極的なジェンダー平等の施策が期待された結果を生み出さなかった最も良い例です。日本政府は、2020年度までに民間企業で女性が課長相当職に占める割合を30%、中央省庁の課長・室長級で30%にするという目標を掲げていましたが、2015年にそれぞれ15%および7%に引き下げざるを得ませんでした。成功率の低さの理由としてあげられたものは、それが出生率を上げるという、もう一つの政策目標と矛盾するという点です。政府は、働く母親を支援するために、託児所を利用しやすくする努力をしましたが、託児所の質と利用しやすさはいまだに十分ではありません。出産休暇は日本で主流の慣行にはなっておらず、出産はいまだに、女性が退職する主な理由となっています。

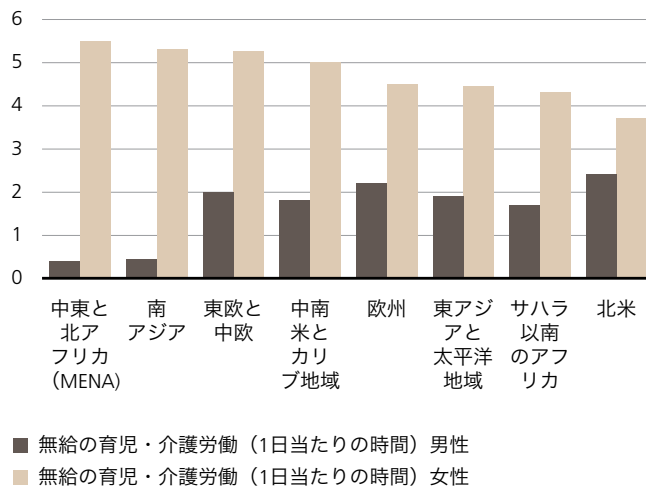
ジェンダー平等の目標を達成していない会社に対する罰則がないことも、進捗が遅い理由に挙げられています。¹私たちはこれらを潜在的な要因と見ていますが、ジェンダーの固定観念²から離れるための持続可能な企業文化を醸成し、確立させることが成功の鍵だということも理解しています。それは一晩で達成できるものではありません。特にジェンダーに対する姿勢が深く定着している文化ではなおさらです。日本では、長時間の残業が当たり前となっている男性志向の労働文化の変革も必要です。

育児休暇の問題

複数の国での経験から、単に出産休暇を長期化するだけでは職場に女性を留めるのに十分ではないことが分かっています。母親の出産・育児休暇と同等の父親の育児休暇、またはパートナー同士で分担しあえる「育児休暇」の方が全体的な解決策となります。無給の労働を共有するという意味合いとは別に、出産のために職場を離れることによる影響が両ジェンダーとも同じならば、昇進も、男性に対してのみ有利にはなりません。

図表10

性別および地域別、無給の育児・介護に費やされた時間 - 2014年



出所：OECD (2014年) ジェンダー、機関、開発のデータベース

しかし、父親育休の受け入れは、スウェーデンのような、しばしば成功の見本とされるような国においてさえ、時間がかかっています。父親育休がスウェーデンで初めて導入されたとき、父親たちは、提供された180日間の育児休暇のうち、わずか0.5%しか利用しませんでした。その数字を25%³まで引き上げるのに40年間もかかっています。多くの国では、父親育休が効果を発揮するには、職場の文化が変化し、父親育休を弱さの象徴だと言う考えを払拭しなければならないでしょう。

¹ 出所：ウーマノミクスは小さな歩みを達成したが社会的な力が進歩を制限している、ジャパンタイムズ、2015年10月29日
² 出所：McKinsey & Company、マッキンゼー・クォーターリー、2015年10月「女王になるのは良いことだ...しかし王であることの方が易しい」
³ 出所：「なぜスウェーデンの男性はそんなに多くの父親育休をとるのか」エコノミスト誌、2014年7月22日

図表11

出産休暇手当の比較

国	出産休暇の長さ (週)	出産休暇 手当	出産休暇 手当の出所
中国	14	100%	社会保険
インド	12	100%	社会保険(対象外の女性については 雇用者)
インドネシア	13	100%	雇用者
韓国	13	100%	社会保険と雇用者
マレーシア	9	100%	雇用者
フィリピン	9	100%	社会保険
タイ	13	最初の45日間は100% 残りの45日間は50%	雇用者(最初の45日間 について100%) 社会保険(残りの45日間について 50%)
アジア	13	97%	
ブラジル	17	100%	社会保険
チリ	18	100%(上限まで)	社会保険
コロンビア	14	100%	社会保険
メキシコ	12	100%	社会保険
ペルー	13	100%	社会保険
中南米	13	88%	
チェコ共和国	28	60%	社会保険
エジプト	13	100%	混合(75%が社会保険、 25%が雇用者)
ハンガリー	24	70%	社会保険
ポーランド	20	100%	社会保険
ロシア	20	100%	社会保険
南アフリカ	17	所得水準により、最大60%まで	社会保険
トルコ	16	67%	社会保険
欧州・中東・アフリカ(EMEA)	19	83%	
米国	12	無給	国の制度はない
英国	52	6週間は90%の支払い、 7~39週については90%と 一律のレートの低い方 40~52週は無給	混合(雇用者が支払い、 公的資金から92%の払い 戻しを受ける)
日本	14	67%	社会保険(国も負担)
イタリア	22	80%	社会保険
ドイツ	14	100%	混合(社会保険 上限まで/雇用者が 残額を支払う)
フランス	16	上限まで100%	社会保険
カナダ	17	上限まで55% 15週間について	社会保険
先進国(G7)	17	95%	
新興国市場	14	94%	

出所: OECD

注: 地域平均は各地域で選ばれた一部の国に基づいている。

このため、父親育休が選択肢にあるときでも、通常は女性がキャリアを犠牲にすることになります。このことから、根深い企業文化の変革が重要であると言えます。¹

出産休暇や父親育休に関連したもう一つの問題は、そのための資金を政府や社会保険によってカバーできない国の会社が、それを補助する経済的な負担です(図表11参照)。アジアの複数の新興国がこの問題を抱えています。この負担は特に、従業員が数名で、女性を雇用することが明らかに不利となる中小企業にとって、特に厳しいものです。中小企業は世界の労働力の45%を雇用しているため、インドネシアやインドのように人口が多く、女性の労働参加率が非常に低い国では、その影響はとて大きくになります。(図表1を参照)。

保育・託児施設の質と利用しやすさが鍵

子育てという無給の仕事の負担は、女性が出産のために職場を去り、戻ってこない主な理由となっています。所得の高い女性は家事手伝いを雇うことができますが²、中所得または低所得の女性はパートナーからの経済的支援に頼る可能性が高くなります。助成金の支援がある若しくは低料金の保育施設の利用は、現在、この問題に対処する重要な政策的解決策と認識されています。しかし、保育施設の質が悪かったり、日本のように利用できる人数に限りがある場合³などは、成功が限定されるでしょう。無料または多額の補助金を受ける保育施設の設置は、所得税率に反映されるでしょう。所得税率が50%に達しているドイツでは、各子供に、多額の補助金が出ている保育施設に入所する権利があります。対照的に、税率が20%と低いスイスでは、保育施設に補助金はありません。保育施設のコストは、広範な税制度により間接的に支援されているため、ドイツの財政システムは、その意味で、労働市場の女性たちにより多くの支援を提供していると言えます。

徹底した企業方針が必要

詰まるところ、父親育休と保育施設の支援が長期的なジェンダーギャップの削減に大きく寄与するという経験的な裏付けがある一方で、キャリア半ばでジェンダーギャップが拡大するという現象は、女性にとって望ましいワークライフバランスを得るには、これらの対策では不十分であることを示唆しています。ベストプラクティス企業は、この問題に対し、一時的な運動ではなく持続可能な企業行動(文化)として、徹底的に取り組んでいます。そのような行動には、平等な給与構造、中間管理職と上級管理職両方への女性の登用、家族支援策の強化、メンターシップ、女性の昇進を支援するスポンサーシップ・プログラムなどがあります。後者に関しては、メンターシップよりもスポンサーシップの方が重要です。なぜならスポンサーシップはシニアマネージャーが関与するもので、彼らが責任を負うことになるからです。⁴

労働法の効果的な施行

労働市場内や各産業における法的規制による差別は、一部の国の労働政策にとって大きな問題となる場合があります。施行可能な差別防止政策によって解決する必要があります。IMFが取り上げた職場のジェンダーギャップを縮小するその他の措置には、女性が家事をしやすくするフレキシブルな勤務時間や、パートタイムからフルタイムへの移行の円滑化などがあります。女性が高い地位に就くことに関する社会的な容認は、多くの政府が公共や民間企業の幹部職に一定数の女性を入れる割当や目標を定めることによって強化され、一定の成功を収めています。⁵そのような政策や目標とともに、ジェンダー平等を持続的なプロジェクトとするために必要な企業文化や行動を促進することが重要です。

¹ 出所: Oliver Wyman, 「金融サービスにおける女性」2016年

² 出所: 「すべてをうまくこなすワーキング・マザーたち」、WSJ、2016年6月19日

³ 出所: 「日本の託児所の質は悪化している」、ジャバントゥーイ、2016年4月

⁴ 出所: Harvard Business Review 「なぜ男性は依然として女性よりも昇進できるのか」2010年9月

⁵ 出所: ジェンダー・クォータと女性のリーダーシップ: 「ジェンダーに関する世界の発展報告書」のための背景レビュー論文 Rohini Pande and Deanna Ford, 2011年4月7日



Essie Weingarten氏とのインタビュー 起業家精神、リーダーシップの優先順位、メンターシップ

Essie Weingarten氏は、Essie Cosmetics の創業者
兼グローバル・クリエイティブ・ディレクターです。

1981年に事業を始めたとき、周りの環境は女性起業家に対して支援的でしたか？女性が直面する業界特有の課題は何ですか？

1981年に私がEssie Cosmeticsを創業したときには、全くの別世界でした。私が取引をしたい化学者やガラスの製造業者のところに行くと、殆どの場合、前金を払うよう求められました。つまり、彼らは起業したての女性に対し、まともに取り合ってくれなかったのです。私は、賞を受賞した、シルクのように滑らかで鉄のように固いフォーミュラで、ネイルカラーについての女性の考え方を換えられると信じていました。専門的なネイルビジネスは、実質的に存在していなかったのです。私の競争相手はみな、メイクアップ、リップカラー、ファンデーション、アイカラーなどに注目していました。誰もネイルのビジネスチャンスに特化していなかったのです。マニキュア液の分野は男性に牛耳られていて、ライバル会社もすべて男性が経営していました。この業界は、女性を特別な気分させることを追求しているので、私は女性であることが競争上有利であると考えていました。

米国ではいまだに、企業の多くのレベルで女性の数が少ないのですが、主な障壁は何だと思いますか？

私はいつも、ビジネスの世界には多くの男性がいると言ってきました。数少ない、非常に素晴らしい少数の男性がトップにいて、少数が底辺に、そしてたくさんの男性が中間層にいます。しかし、ビジネスにおける女性は、トップに素晴らしい女性たちがいるものの、中間層にはほとんどいません。そして、ただ職場にいるだけでほとんどやる気のない女性がたくさんいます。

女性が持つ可能性のすべてを発揮できるようにするには、組織の文化をどのように変える必要がありますか？

主要なグローバル企業のトップは男性が圧倒的に多いです。女性は男性とは異なる視点を持ち込むことができます。また、女性は男性が考えてもみないスキルに長けていることがあります。超競争的な会社でない限り、女性を指導するのは女性の方がうまくいくと思います。それは、企業文化の話に結び付きます。

職場の女性に関して長年見てきた重要なトレンドは何ですか？変えるとすれば、何を变えたいですか？

昔は、男性は女性を秘書として雇用しましたが、今では女性はCEOやシニア・エグゼクティブとして成功することができます。今日、管理職の女性は必ずしも男性の秘

書を必要としません。単に、自分のビジネスプランを実行するのに最も助けとなる人物を必要とします。

成功している会社のCEOとして、ワークライフバランスをどのように管理してきましたか？また、過去30年間で女性の家庭における責任の割合は改善したと言えますか？

ワークライフバランスは人が言うほど簡単ではありません。優れたリーダーであることと生活のバランスがとれることとは何の関係もありません。CEOとして会社の成功に責任を負っているとき、何か予想外のことが発生したら、それに対処するためにその場にいなければなりません。あなたが企業のリーダーとして関与しなかったら、他の社員はCEOが重要ではないと思っている問題に対し積極的に対処するでしょうか？もちろん、家族や友人はいつも、私がビジネスのために重要なイベントに出られないことを理解してくれました。とは言え、私は、家族や友人の多くのパーティーやイベントに出席できなかったことを残念に思っています。それでも、ビジネスが最優先でした。ワークライフバランスは依然として難しい問題だと思います。でも、多くの女性には、子供たちやその他の家庭の仕事を助けてくれる夫がいます。責任を分け合うことは普通になってきたのです。

女性と男性のリーダーシップのスタイルに違いがあるとしたら何ですか？何か例を挙げていただけますか？

私はリーダーシップの役割にいる女性は、より早く、論理的な方法で仕事を終わらせたいと思います。それはおそらく彼女たちが育ててきた能力です。女性は男性とは異なるスキルを持っていますが、多分それは、職場と家庭での責任のバランスを取る経験から得られたものです。私はほとんどの女性は男性よりもチームワークの能力が高いと思います。女性は偉大なモチベーターであり、チームをやる気にさせる方法を知っています。

職場の他の女性に対する女性によるサポートについて説明していただけますか？また、女性へのメンター経験はありますか？その経験はどのようなものでしたか？

女性たちは、若い女性が社内で仕事に集中し、興味をもってられるように指導することが好きです。若くて才能ある女性たちは激励されるべきですし、彼女たちに気づき、さらに時間をとって目をかけてあげれば、本当にポジティブに反応します。女性は顧客サービスにとっても敏感で、新しいことを試すことも好きです。彼女たちは意思決定を恐れていません。

解決にはコストがかかる

マッキンゼーの調査によると、ジェンダーギャップをなくして、10年以内に世界経済の規模を12兆米ドル引き上げるためにかかる経済的コストは、1.5～2兆米ドル、世界のGDPの1.3～1.7%とされています。¹

しかし、そのための政策は、短期的、長期的な犠牲やトレードオフを伴うため、社会的コストはずっと大きなものになるでしょう。家族レベルでは、家事の分担を変えることを受け入れなければならないかもしれません。企業レベルでは短期的なコストが発生し、国レベルでは税率の引き上げを意味するかもしれません。

適切な政策ミックスは、その地域、経済発展の水準、既に実施されているジェンダーギャップ政策などにより、依然として大きく異なります。農村部に大きな人口を抱える発展途上国では、家族計画と妊婦の健康管理が引き続き主要な政策課題となるでしょう。エネルギー、公衆衛生、水道への投資は、中東及び北アフリカ(MENA)と南アジアにおけるジェンダーギャップ政策の重要な前提条件です。教育投資における重要な違いも生まれています。発展途上国では中等教育、先進国では高等教育への投資が必要です。

より成熟した経済では、労働力におけるジェンダーの不均衡を縮小するために、政府による労働・財政政策と、その実施の強化が必要になります。育児休暇制度に関する公共支出の拡大は最善の政策とみなされるようになってきました。新興国市場では平均14週間の出産休暇を、ほぼ完全に社会保険で賄っていますが、米国では無給の産休が12週間(図表11を参照)であることを見ると、そのような政策は単に豊かな国のものだというわけではないことがわかります。これまでの経過から、育児休暇は長期的な出産休暇の強化版と言えます。

政策には、質の高い保育施設を補助金付きで利用しやすくすることや、男女の退職年齢の違いを縮小するなどが挙げられます。税額控除など、労働への参加を刺激する第2の家計の担い手(殆どが女性)への財政的なインセンティブは、支援的な財政政策の例です。育児給付や福祉給付を労働参加または職業訓練と結びつけることも、単なる給付金の引き上げよりも良い政策です。単なる給付金の引き上げは女性の労働意欲を下げる可能性があるからです。

¹ 出所: McKinsey Global Institute 「同等の力: 女性の平等を推進することがどうやってグローバルな成長に12兆米ドルを加えるのか」、2015年9月。

お客様へのお知らせ

本書はUBS AG, UBS Switzerland AG, UBS Financial Services Inc.が作成したものをUBS証券株式会社(以下、「UBS証券」)が翻訳したものであり、日本ではUBS証券またはその金融商品仲介業務委託先であるUBS銀行が配布します。本書は情報提供のみを目的としたものであり、お客様に特有の投資目的、財務状況、等を考慮したものではありません。本書に記載されている資産クラスや商品群には、UBS証券で取り扱っていないものも含まれています。また、金融商品取引法に基づく開示資料ではありません。本書のいかなる部分についてUBS AG(チューリッヒ本店)の書面による承諾なしに複写または複製することを禁じます。

©UBS 2016 UBS AGは全ての知的財産権を留保します。

UBSグループは日本において、UBS銀行、UBS証券、UBSアセット・マネジメント株式会社それぞれにサービスを提供しており、独立した業務活動を行っております。また、UBS銀行及びUBS証券がそれぞれ個別にウェルス・マネジメントサービスを提供しています。

UBS証券における国内株式等の売買取引には、ウェルス・マネジメント本部のお客様の場合、約定代金に対して、最大1.00%(税抜)、外国株式等の売買取引には、約定代金に対して最大1.25%(税抜)の手数料が必要となります。ただし、金融商品取引所立会内取引以外の取引(店頭取引やトストネット取引等の立会外取引、等)を行う場合には、個別にお客様の同意を得ることによりこれらの手数料を超える手数料を適用する場合があります。この場合の手数料は、市場状況、取引の内容等に応じて、お客様と当社の間で決定しますので、その金額等をあらかじめ記載することはできません。インベストメント・バンク部門のお客様については、お客様ごとの個別契約に基づいて手数料をお支払いいただくため、手数料の上限額や計算方法は一律に定められておりません。国内株式等の売買取引では手数料に消費税が加算されます。外国株式の取引には国内での売買手数料の他に外国金融商品市場での取引にかかる手数料、税金等のお支払いが必要となります。国により手数料、税金等が異なります。株式は、株価の変動により損失が生じるおそれがあります。外国株式は、為替相場の変動等により損失が生じるおそれがあります。不動産投資信託は、組み入れた不動産の価格や収益力などの変化により価格が変動し損失が生じるおそれがあります。

UBS証券において債券(国債、地方債、政府保証債、社債、等)を当社が相手方となりお買い付けいただく場合は、購入対価のみお支払いいただきます。債券は、金利水準の変動等により価格が上下し、損失を生じるおそれがあります。外国債券は、為替相場の変動等により損失が生じるおそれがあります。

UBS証券における投資信託のお取引には、直接的にご負担いただく手数料として申込手数料があり、申込代金に対して上限3.00%(税抜)です。受渡代金をファンド通貨以外で受払いされる場合の為替手数料は、受渡代金の上限1.00%です。間接的にご負担いただく手数料として運用報酬(信託報酬)があり、各ファンドの平均純資産額の年率2.34%(上限)(ファンドごとに異なりますので、各ファンドの目論見書または販売用資料をご覧ください。)およびその他費用がある場合があります。その他の費用は、保有期間等によりご負担が異なりますので、表示することができません。投資信託は組み入れた有価証券の価格や為替相場などの変化により価格が変動し、損失が生じるおそれがあります。

金融商品取引法による業者概要

商号等:UBS証券株式会社、金融商品取引業者関東財務局長(金商)第2633号

加入協会:日本証券業協会、一般社団法人金融先物取引業協会、一般社団法人第二種金融商品取引業協会、一般社団法人日本投資顧問業協会

金融商品仲介等業務を行う登録金融機関

商号等:ユービーエス・エイ・ジー(銀行)東京支店、登録金融機関: 関東財務局長(登金)第605号

加入協会:日本証券業協会、一般社団法人金融先物取引業協会

