

## 女性の力の活用は 企業経営に不可欠

二〇〇六年二月に発表された国立社会保障・人口問題研究所の『日本の将来推計人口』によれば、二〇五五年には女性の平均寿命が九〇・三四歳、男性のそれは八三・六三歳まで伸びるという。一方、出生率は二〇五五年も現在と同じ一・二六という推計が示された。これにより、総人口も現在の一億二七〇〇万人から二〇五五年には八九九〇万人まで減少し、六五歳以上の高齢者は総人口の四〇%を超えると想定されている。

こうした少子高齢化社会の問題点は、識者からさまざまに指摘されていることだが、その一つが労働力人口の減少だろう。先の推計によると、何もしなければ、二〇一五年までに四一〇万人の労働力が失われると予想されるが、しかるべき対策を講じれば、三〇〇万人分の労働力は生み出せるという。その対策の一つとして重要なのが女性労働力の活用ではないだろうか。

一九八六年四月の男女雇用均等法施行から二〇年余り、女性の活躍の場は

広がってきているとはいえず、それは能力とチャンスに恵まれた特別な女性にスポットが当たっているだけといえなくもない。

現に、依然としてM字型カーブ(三〇代前半の子育て期に、他の年代に比べて労働力率が落ちること)は解消されていない。また三〇代後半〜五〇代の女性が労働市場に復帰する場合、その多くはパートタイム労働者としてである。

厚生労働省の二〇〇六年度版『女性雇用管理基本調査』によれば、企業の女性管理職比率も七%足らずにとどまり、アメリカの四〇%という比率に大きく遅れを取っている。日本で女性の能力が有効に活用されているとはいえない。

本特集の冒頭の論文「なぜ女性リーダーが少ないのか」において、女性がなかなかキャリアをまっとうできない現実を、「迷宮」という言葉で表現した。そしてその問題の解決策として、具体的な二二項目が示されている。

では日本の組織で女性の能力を生かしていくためには、どんな考え方や施策が必要になるのだろうか。本稿では、政界、学界、ビジネス界で活躍中の方々からの提言を紹介すると共に、女性活用データのデータを合わせて掲載した。

## 組織の怠情が 女性活用を阻んでいる

一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授

石倉洋子  
Yoko Ishikura

イノベーションと  
ダイバーシティは  
表裏の関係にある

いま、これまで別々に語られてきた二つの流れが変わり、新たなうねりを起こそうとしている。

一つは、イノベーションである。イノベーションは、企業が優位性を維持するほぼ唯一の手段と言ってもよいが、ICT(情報通信技術)が世界的に普及する前まで、シーメンスやデュポンをはじめとして企業内R&Dが支配的であった。特に日本の製造業においては、企業内にエンジニアを抱え自己完結的に製品を開発する自前主義が、イノベーションの原動力であった。

しかし、この傾向はICTの進歩によって、急速に変わりつつある。グローバル競争の下では、市場に出すスピ

Yoko Ishikura

一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授。上智大学外国語学部卒業。バージニア大学にてMBA取得後、日本人女性で初めてハーバード・ビジネススクールでDBA(経営学博士号)を取得。1985年から92年までマッキンゼー・アンド・カンパニーでコンサルティングに従事。その後、青山学院大学国際政治経済学部教授を経て現職。



ードと複数の技術や分野の組み合わせがイノベーションを継続していくうえで不可欠である。そこで、組織の壁や業界の違いを超えたコラボレーションが非常に勢いで広がりつつある。

すなわちイノベーションは、従来の閉鎖系型から開放系型へ軸足を移しつつある。マサチューセッツ工科大学教授のエリック・フォン・ヒッペルは、この動きを「イノベーションの民主化」と表現している。

シリコンバレーはオープン・システムの代表例であり、古くは、ルート1

28を中心としたポストン地域のクロズド・システムとを比較したアナリ―・サクセニアンの『現代の二都物語』がアメリカにおける二つのシステムの対比をよく示している。そして最近では同じようなオープン・システムがインドのバンガロール、台湾の新竹市などにも見られる。

（ヘリナックス）の例はあまりにも有名だが、オープン・システムは何もIT業界やベンチャーの世界に限った話ではない。たとえば生活消費財の世界では、プロクター・アンド・ギャンブル

の「コネクト・アンド・デイベロップ」がきっかけになって、競合他社にオープン・イノベーションが飛び火している。

（ボーイング787ドリームライナー）の開発は、自社の技術をいかに開発し、守るかがイノベーションのカギであった航空機業界でさえも、スピードと多様な技術への必要性から、世界レベルでマス・コラボレーションが進みつつあることを示している。

モジュール化やコモディティ化が進んだ産業では、間違いなくオープン・イノベーションが主流になっていくだろう。また、インテグラル・プロセスが現在は常態化している分野でも異分野コラボレーションは不可欠であり、早晚同じ方向へ向かっていくに違いない。たとえば、ライフ・サイエンスとナノテクなどエン지니어リングの相互活用によるイノベーションは、複数の分野の融合や多数の分野を俯瞰した視点が不可欠なことを示している。

もう一つの流れは、「ダイバーシティ」（多様性）である。同じような経歴、考え方、行動パターンを持つ人々から構成される企業が多い日本では、女性活用について議論する時、ダイバーシティという言葉がよく使われる。こうしたダイバーシティの使い方は、国籍

人種などを含めた本来の意味より、ずっと狭い。ダイバーシティは、より包括的な概念であり、女性と男性という枠組みはその一つにすぎない。

ルイス・ガースナーが行ったIBM改革の一つに「ダイバーシティ・タスクフォース」がある。これは、グローバルに事業を展開するなら、顧客の多様性に対処しなければならぬ、そのためには、社員の多様性が必須であるという考えから始まった。彼の後を継いだサミュエル・パルミサーノはさらに進めて、ダイバーシティをイノベーションのインフラと位置づけた。こうした動きからも、ダイバーシティがイノベーションの必要条件であることは明らかである。

一昔前まで、ダイバーシティは人権や平等といった文脈のなかで語られることが多かったが、いまではグローバル化、そしてイノベーションにおける要件の一つと認識されている。

#### 同質化に疑問を呈する存在

私が知る限りにおいて、日本における女性活用も、一九八五年の女性差別撤廃条約への批准、八六年の男女雇用機会均等法の施行、九九年と二〇〇七年の同法改正、そして最近のダイバー

シティ・プログラム等、次第に進展し、少なくとも社会的認知は高まってきた。

しかし現実には、産官学いずれも幹部に占める女性の比率が、高度経済の頃のなかではほぼ最低レベルに近いなど、日本にはまだまださまざまな問題が山積しており、しかもそれらは複雑に絡み合っている。

私は、ダイバーシティをイノベーションの観点から考えることよって、女性活用、なかでも産業界における女性ビジネス・パーソンの能力開発や働き方の焦点がよりはつきりすると思う。

同質化はイノベーションの敵である。イノベーションを継続するには、新しい組み合わせが必要である。同質をいくら組み合わせても新しいものは生まれない。そうなると、そもそもいままで企業を構成してきた大部分の日本人男性とは「違う」女性を利用しない手はない。これまでも「女性ならではの感性」を売り物にしたヒット商品が生まれてきたように、「女性の異質性」は同質化に揺さぶりをかけ、差別化を生み出すのではないか。

同じ組織に長年勤めてきた男性が居並ぶ会議では、それぞれの立場や役割が違っていくようと、えてして議論は予定調和になりがちである。ところが、

私自身の経験も含めて考えると、このような場に女性が交じると、とたんに会議が踊り出す。

たとえば、いまさら聞くに聞けない基本的なことを尋ねる、納得できるまで質問を繰り返す、あうんの呼吸で収まりそうになつた議論を蒸し返す、「そもそもわが社は何を目指しているのか」など現実的ではないと知りつつ、書生論を述べ等々——。女性には、既得権益や失うものがないという強みがあり、また主流ではないことから、戦略的にドン・キホーテを演じられる「厚顔」と「度胸」が備わっていることが多い。

大半の男性からすれば、うとましい限りかもしれないし、実際、私自身がかうした行動を取つたため、周囲から「カルチャー・ショック」といわれることも多い。しかし、いままでの常識や成功パターンに疑問を挟む、疑うことから、新しい見方や視野が広がる。

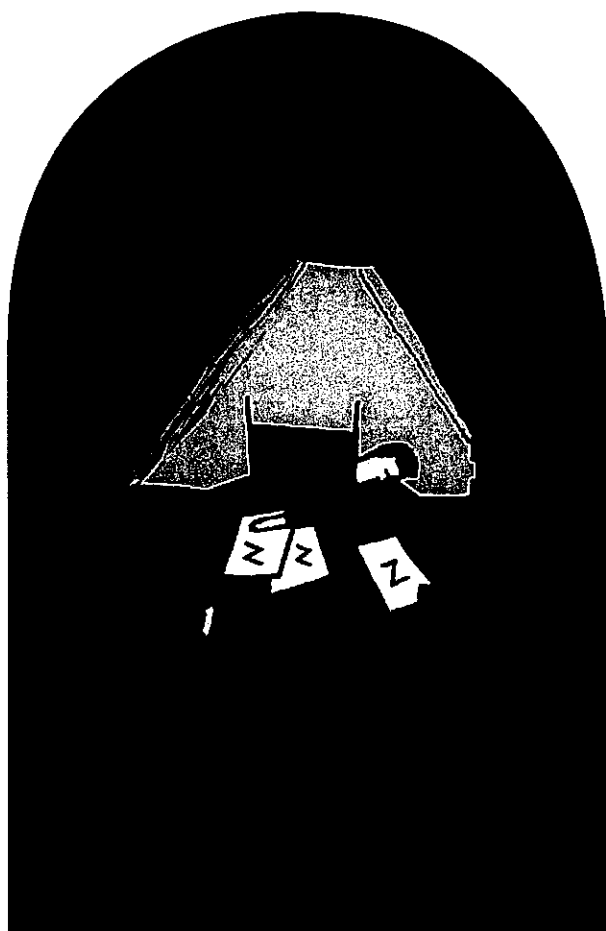
同じ考え方、同じ経歴、同じ行動パターンから、常識や既存の成功フォーマットへの疑問はなかなか生まれない。アップル、グーグル、3Mなどイノベーション的な企業では失敗がむしろ奨励されているように、イノベーションは大量の失敗の産物である。「成功の良」

と呼ばれる現象が示すように、同質化からイノベーションは生まれてこない。むしろ阻害する。

新しいワーク・スタイルが女性活用を促す

女性が、既存の同質的な組織を揺さぶり、企業の命綱となつてきたイノベーションのドライバーになるには、新しいワーク・スタイルの確立が早道だと思ふ。

具体的には、インターネットが登場した当時から提唱されているが、日本



ではなかなか定着化していない「ICTの活用によるコラボレーション」である。何をいまさらと思われるかもしれないが、先進的な企業はともかく、ほとんどの組織で、ICTの活用はまだまだ未熟な段階にあり、ポテンシャルは大きい。そして、物理的な場所や距離の重要性を大幅に減らし、時間の觀念を変えつつあるICTを活用した働き方こそ、女性がその能力を開発・発揮し、企業がそれを最大限活用する近道だと思う。

ICTを駆使すれば、決まった時間と同じ場所でしか協働作業ができないという従来の常識を覆すことができる。家族を持つ女性にとって最大の稀少資源は時間である。オフィスに行かぬば仕事ができないとなると、往復の通勤時間も含めて、一日のほとんどの時間が規定されてしまう。

しかし、作業をする場所や時間を選べないICTを活用すれば、自宅で細切れの時間を活用して、作業を仕上げるのが可能になる。移動の時間を削減するだけでも、一日二四時間しかない時間の生産性は大きく改善される。

ここで重要なのが、個人技、ユニークな技能や知識、経験を持つプロフェッショナルとなることである。その人

が四六時中目を光らせていなくても、自分の活動を管理できる規律を備えねばならない。こうして、違う分野のプロフェッショナルと距離や時間を超えて協働できれば、女性の働き方のオプションは大きく広がる。

すなわち、女性を活用するには、既存の慣行や流儀に順化させる、言い換えれば、女性社員の男性社員化では無意味である。世界はICTの高度化によつて、過去五〜一〇年の間に、産業革命以来の変化を遂げている。こうしたなかで、既存のやり方を後追いしても、逆効果であると思う。

現在の技術を前提として、女性ビジネス・パーソンの力を活用・発揮できるように制度や方法を新たに考えることが不可欠である。そうすれば、これまでの劣位を一気に取り返せる可能性がある。いままで企業の主流にいなかった女性は、プロフェッショナルとして新しい働き方に転換するには最適な所に位置している。

こう言うと、プロフェッショナルという考え方は、「すべての業界には当てはまらない」「そのようなワークスタイルが向いていない業務もある」という意見が必ず頭をもたげてくる。

たしかにいままでではそうかもしれないが、ICTが進み、世界がフラット

化して、コール・センターなど標準的スキルだけでなく、弁護士や会計士など高度なスキルを持つプロフェッショナルの仕事でも一部の標準的な作業は、物理的に離れた国で行えるようになっていく。当ではまる業界、向いている業務はいまよりもっと可能性は大きく、どんどん増していく。

組織を運営していくうえで、同質化や前例主義は案であるともいえる。しかしその結果、新しい解決案を考えようとしてもしなない思考停止が生じる。「異質」や違うやり方を取り入れようとすると、組織の安定や戦略や戦術の規定路線が揺らいでしまう。大きなチャレンジが伴うし、実際それを進めていくうえで、多くの問題が起こることは簡単に想像できる。

インノベーションと「安定」は両立しない。リスクを取らなければ、すなわち、ある程度失敗が起こることを前提としなければ、インノベーションへの一歩は踏み出すことができない。

ただ、試したことがないからといって、できないと言っていたのでは何も始まらない。女性ビジネス・パーソンの問題も、これとまったく同じである。やる前から結論を出し、結局やらない。すなわち、それは「組織の怠惰」にはかならない。