

Back Number

本論文は

# 世界経済評論 2021 年11/12月号

(2021 年 11 月発行)

掲載の記事です



## 世界経済評論 定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

6,600円

税込

17%

送料無料

OFF

富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

定期購読  
期間中

デジタル版バックナンバー 読み放題!!



世界経済評論 定期購読



0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。  
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp

雑誌のオンライン書店

# 革論新叢



## 企業価値を高める女性役員を如何に増やすか ：米シリコンバレー企業の取り組み

東京家政学院大学特別招聘教授 野村 浩子

米証券取引所ナスダックはこの8月、米国の上場企業に対して少数派の取締役登用を義務付けるよう、上場ルールを改定することを決めた。原則として女性とマイノリティ（少数派）から一人ずつ取締役を選任しなければいけないとする。マイノリティには、黒人など人種の少数派をはじめ、LGBTQ（性的少数派）も含まれる。

ルール改定にあたっては「取締役は能力で選ばれるべきだ」「企業自治を損なうものだ」といった反対意見もあったが、最終的には民主党系委員らの賛成により承認された。

ESG投資の広がりもあり、役員、従業員の多様性がより重視されるようになってきている。多様性が企業価値を高めるとするものだ。マッキンゼー・アンド・カンパニーが2020年に発表したレポートによると、経営陣に占める女性割合が多い企業上位25%と下位25%の企業を比較したところ、企業の収益性を示すEBITマージンが、前者のほうが25%も高いことが示されている。

そこで米国企業は、各社競い合うようにして人材のダイバーシティ&インクルージョン(=D&I, 多様性と包括の推進)を市場が先導する形で進めてきた。対する欧州は、D&Iは経済的成長のためのみならず人権問題でもあるとして、2010年前後から取締役会に女性を一定割合求めるクォータ制(割当制)を導入するなどして、政府が関与する形で進めてきた。

ほぼ一貫して、市場の原理に委ねる形でD&Iを進めてきた米国が、少数派の登用を求めて上場

ルールを改定したことは、ひとつの転換点である。少数派の活躍なくして米国の成長はない、という危機感の表れといってもいい。

実は、その前兆はあった。シリコンバレーを擁するカリフォルニア州は、2018年に思い切った決断をした。同州に本社を置く上場企業は、2021年末までに取締役会5人なら女性を2人以上、6人以上なら3人以上を置くようにとし、違反した企業には罰金を科す法律が制定された。女性役員クォータ制を、米国で初めて導入したのだ。導入前の2017年時点で、女性取締役ゼロの企業が、同州上場企業の4分の1を占めていたこと、さらにシリコンバレー企業でセクシャルハラスメントの問題が相次いだことも背景にあるだろう。

### シリコンバレー企業の女性リーダーたち

実力さえあれば、誰にでもチャンスが訪れる米国シリコンバレー——。こんなイメージがあるが、実は今なお白人男性優位の社会である。IT企業のエンジニアに占める女性割合は2割ほど、ディレクター以上の女性管理職比率は1~3割ほどである。では、そこで活躍する女性リーダーたちとは、どんな人たちだろう。企業はどのように女性幹部を育成しているのか。2019年に筆者がシリコンバレーで行った、女性リーダーに関する定性調査<sup>1)</sup>から事例を紹介したい。

ゲーム機や自動運転技術の開発などで知られるエヌビディアで、医療分野のAI開発チームを率いるバイス・プレジデントのキンバリー・パウエ

ルさん(40)<sup>2)</sup>。今や社内外でAIの専門家として知られているが、この分野に飛び込んだのは第三次AIブームが訪れた2012年前後のことだ。

同社CFOのコレット・クレスさんから、会社が画像処理の半導体からAIへ舵を切ろうというときに「もしもあなたがリーダーになれると思うなら、AI開発の動きを先導しなさい」と助言された。

パウエルさんはコンピュータ工学が専門でAIには詳しくなかった。しかしクレスさんの言葉を受けて奮起した。論文を読み、大学教授や研究者にも会いに行き猛勉強。今では社内5000人を超えるAI開発者と連携し、医療関係者にハードウェア、ソフトウェア含めたAIプラットフォームを提供する。

クラウドサービス会社ドロップボックスの最高顧客責任者ヤミニ・ランガンさん(46)の場合は、IT企業を渡り歩き、キャリアを築いてきた。

ソフトウェア大手SAPでは、国内営業からグローバル営業に舵を切るときで、ブラジル、中国、インドなどに出張しては各社のテクノロジーの責任者と面談し、どんな商品を求めているかをヒヤリングした。

人事ソフトウェア会社のワークデイに転じてからは、新規上場(IPO)に取り組んだ。900人だった会社がIPOを経て5000人へと急成長するなか、ランガンさん率いる営業チームは利益を4倍に伸ばした。早く成長したいというマインドセットの人間を採用してやる気にさせる、戦略を立てて実行することの重要性を知ったという。

営業の世界で20年近く戦うなか、会議室で男性25人、女性2人という状況が当たり前だったという。その中で「いい子にならず自分を出していくのは大変だった」。かつて勤めていたワークデイCOOのマイク・スタンキー氏をメンターと仰ぎ、転職した今でも困ったことがあると「携帯電話でメッセージを送って相談する」という。女性が自分の声を殺さずに力を発揮するには「力強

いメンターが欠かせない」と強調する。

白人男性中心のシリコンバレーで、少数派である女性が意思決定層の階段を上がるのは、並大抵のことではない。社内外を問わず、成長を見守り大所から助言をしてくれるメンターがいるかどうか、これが女性リーダー誕生の大きなカギとなる。

### 女性活躍の壁となるアンコンシャス・バイアス

海外出張も多いランガンさんは、大変なハードワークと育児を両立させてきた。いや両立させようと奮戦しているといったほうが正確だろう。

銀行アナリストの夫もまた多忙で朝4時起きで出勤する日々だ。夫とは「仕事で何を成し遂げたか、何度も話し合った」という。育児を分担するためには3カ月ごとのスケジュール確認では間に合わず、1年先まで共有しているという。

シリコンバレーでは、変化のスピードの速さ、競争の激しさから長時間労働となりがちで、それが女性のキャリア形成の壁となっている。加えて、子育ては主に女性が担うものというアンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)は、米国においても根強く残っており、これも女性の昇進の壁となっている。

4人の子どもを育てるドロップボックスのコミュニケーション部門統括のリンファ・ウーさん(49)は、最後に双子を出産したあと「働いてばかりで子どもと一緒にいる時間がない」と罪悪感にさいなまれ、一時は離職をして専業主婦になったという。スタンフォード大学出身で弁護士資格をもつキャリア女性のウーさんでさえ、母親は子どもとの時間を優先すべきだというバイアスから逃れられなかったのだ。

仕事と子育ての両立は、世界共通の課題であり、女性の継続就業と幹部育成の大きな壁となっている。解決策のひとつは、働く時間と場所の自由度を高めるフレキシブルワークの導入である。シリコンバレー企業の多くは、フレックスタイ

ム、テレワーク、週5日分の仕事を4日で行うといったコンプレストワーク（圧縮勤務）、ジョブシェアリングなど、各種制度の導入を進めてきた。ただし、制度を整えても、先述した通り無意識のバイアスが壁になることがある。そこでいま各社力を入れるのが、アンコンシャス・バイアス対策である。

代表的な取り組みは、評価者である管理職が、無意識のうちにバイアスをもって部下を評価しないよう気づきを促すアンコンシャス・バイアス研修だ。さらにIT企業らしい取り組みもある。

ドロップボックスでは、ハラスメントにつながるバイアスを取り除くために、ヘッドセットを使ったVRでのロールプレイング研修も行う。さらに人材募集の案内文がジェンダーや少数派に配慮した記述になっているか、差別的な表現はないか、TEXIOというソフトウェアでチェックしている。

エヌビディアもまた人材募集の案内文を自社開発のAIでチェックして性差に配慮をすることで、女性の応募者を6%増やすことができたという。

シリコンバレー企業では、女性幹部育成策に積極的な企業も多い。

グラフィックソフトで知られるアドビでは、ディレクター以上の管理職に占める女性割合は24%。日本企業に比べると高い割合ではあるが、

まだ不十分だとして、各種育成策に取り組む。

ディレクターより下のレベルの女性に対する「コーチング」では、ビジョン構築、コミュニケーションスキルの磨き方などを、対面やバーチャルで磨いていく。シニアクラス的女性幹部がメンターとなる「メンタリング」では、下の役職の女性に対して、6カ月間一対一でメンタリングを行う。メンターは定期的集まり、それぞれのメンタリング能力を高め合うという。また上の役職者に随行して、その仕事ぶりを間近にみることで思考法や行動パターンを身に付ける「シャドウイング」も行う。シニアエグゼクティブの男女に下の役職者が付くもので、「なぜあのような発言をしたか」解説するなど、具体的な行動を通してリーダーとしての振舞いを教えていく。

人材のD&Iを進め、多様性を価値に変えることで、企業は成長する。D&Iの象徴のひとつが、女性の意思決定層への参画である。シリコンバレー企業的女性幹部育成策は、日本企業にとってもヒントとなるだろう。

(のむら ひろこ)

**[注]**

- 1) 文部科学省科学研究費（基盤研究（C）17K03890）の一環として行った。
- 2) 肩書、年齢は、2019年8月取材時点のもの。以下すべて同じ。

**（一財）国際貿易投資研究所の調査研究報告書「調査研究シリーズ」（最新刊）のご案内**

（一財）国際貿易投資研究所の報告書を全文ダウンロードすることができます。ご一読をおすすめいたします  
<http://www.iti.or.jp>

**「ASEAN 経済共同体ブループリント 2025 の中間評価」** [http://www.iti.or.jp/report\\_120.pdf](http://www.iti.or.jp/report_120.pdf)

著者：石川幸一（亜細亜大学アジア研究所特別研究員／国際貿易投資研究所客員研究員）

**【目次】** 1. 中間評価の概略とコロナ禍の影響／2. コンプライアンス・モニタリングの結果／3. 数値指標、企業による評価および提言／4. おわりに

一般財団法人 **国際貿易投資研究所** (ITI)

TEL : 03(5148)2601 / FAX : 03(5148)2677

〒104-0045 東京都中央区築地1丁目4番5号 第37 興和ビル3階

E-Mail : [jimukyoku@iti.or.jp](mailto:jimukyoku@iti.or.jp) / URL : <http://www.iti.or.jp/>