



McKinsey Report: Leveraging Female Talent in Asia

2004 GLOBAL SUMMIT OF WOMEN

May 28, 2004

This report is solely for the use of client personnel. No part of it may be circulated, quoted, or reproduced for distribution outside the client organization without prior written approval from McKinsey & Company. This material was used by McKinsey & Company during an oral presentation; it is not a complete record of the discussion.

日本およびアジアの諸国における女性の能力の活用の現状と、将来の展望についての報告が本レポートの主な目的である。

アジアの女性たちが直面する課題

基本的人権

- 教育
- 健康
- 栄養
- 資金、土地などの資源の活用

自己実現の機会

- 経済的機会均等 (雇用、昇進)
- 政治的機会均等 (国会議員や政府官公庁での雇用、昇進)

安全

- 暴力 (e.g., セクシュアル・ハラスメント)
- 女性の戦争参加

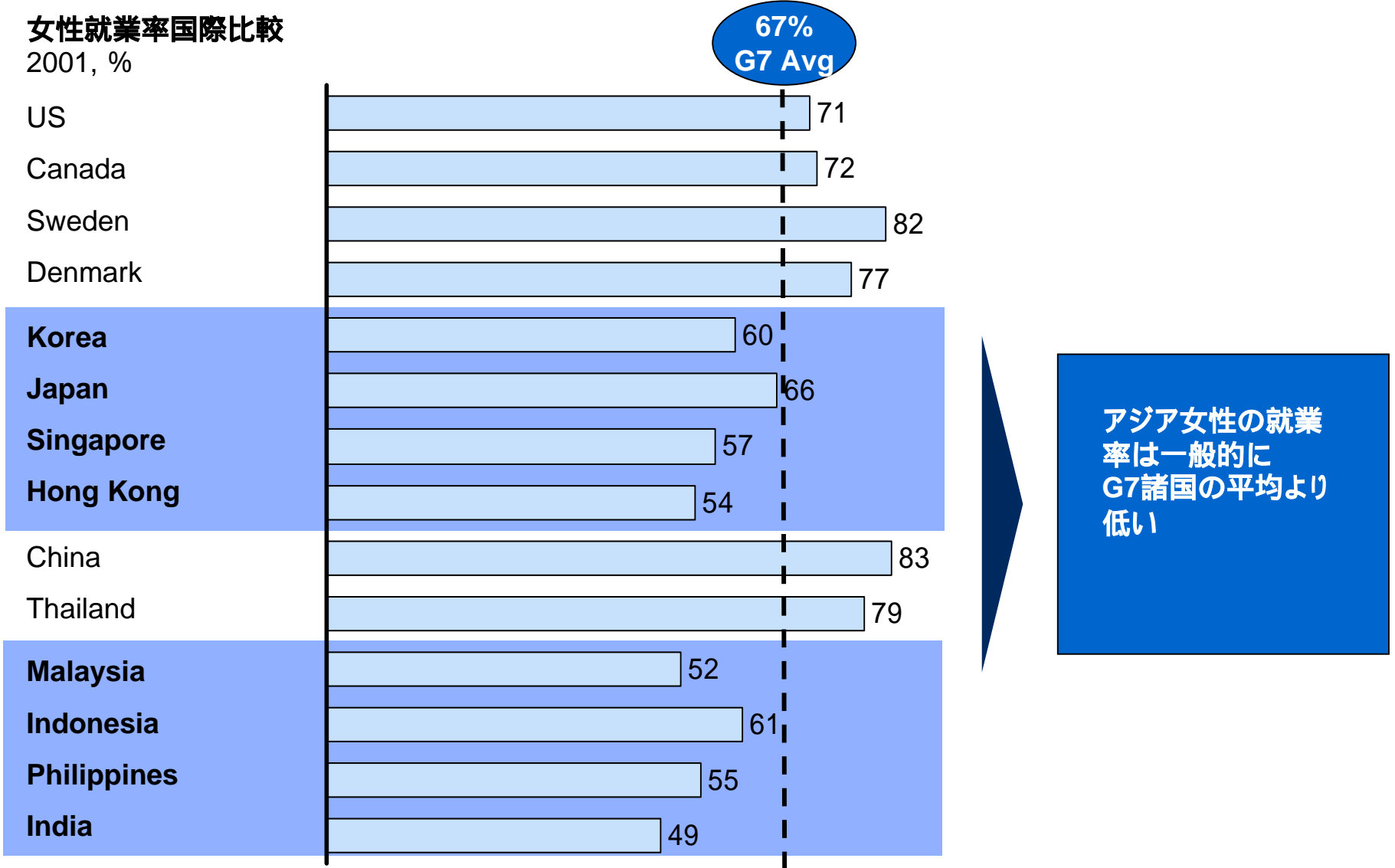
• アジアの女性の抱える問題はそれぞれの国により大きく異なる。

• しかし、アジアのどの国でも今後5 - 10年間健全な経済成長をとげるために女性の能力活用は、共通の課題となっている。

McKinsey レポートの内容

- 1 • アジアの女性； もっとも有効活用がすすんでいない資源
- 2 • 女性の能力活用を強くすすめるなければならない経済的必然性
- 3 • ある程度の進展は見られる。ただしまだまだ女性の能力は未開発
- 4 • アジアで女性の能力開発のすすまない理由
- 5 • 根本的な変化をおこすために何をしなければならないか

世界の他の地域に比べるとアジア女性の就業率はまだまだ低い



* For populations 15 to 64 years old. The data from 2001 are used to show figures for a broader set of countries (For many countries, the data from 2002 or thereafter are not available).

McKinsey レポートの内容

1 • アジアの女性； もっとも有効活用がすすんでいない資源

2 • 女性の能力活用を強くすすめなければならない経済的必然性

- 国家経済にとっては、健全な経済成長をはかるために女性の労働力は欠かせない。
- 企業にとってはグローバルな競争状況で生き残るための競争的優位を確立するために、女性活用は無視できない。
- 女性能力開発に真剣に取り組んでいない国家や企業は取り残されていくとデータもある。

3 • ある程度の進展は見られる。ただしまだまだ女性の能力は未開発

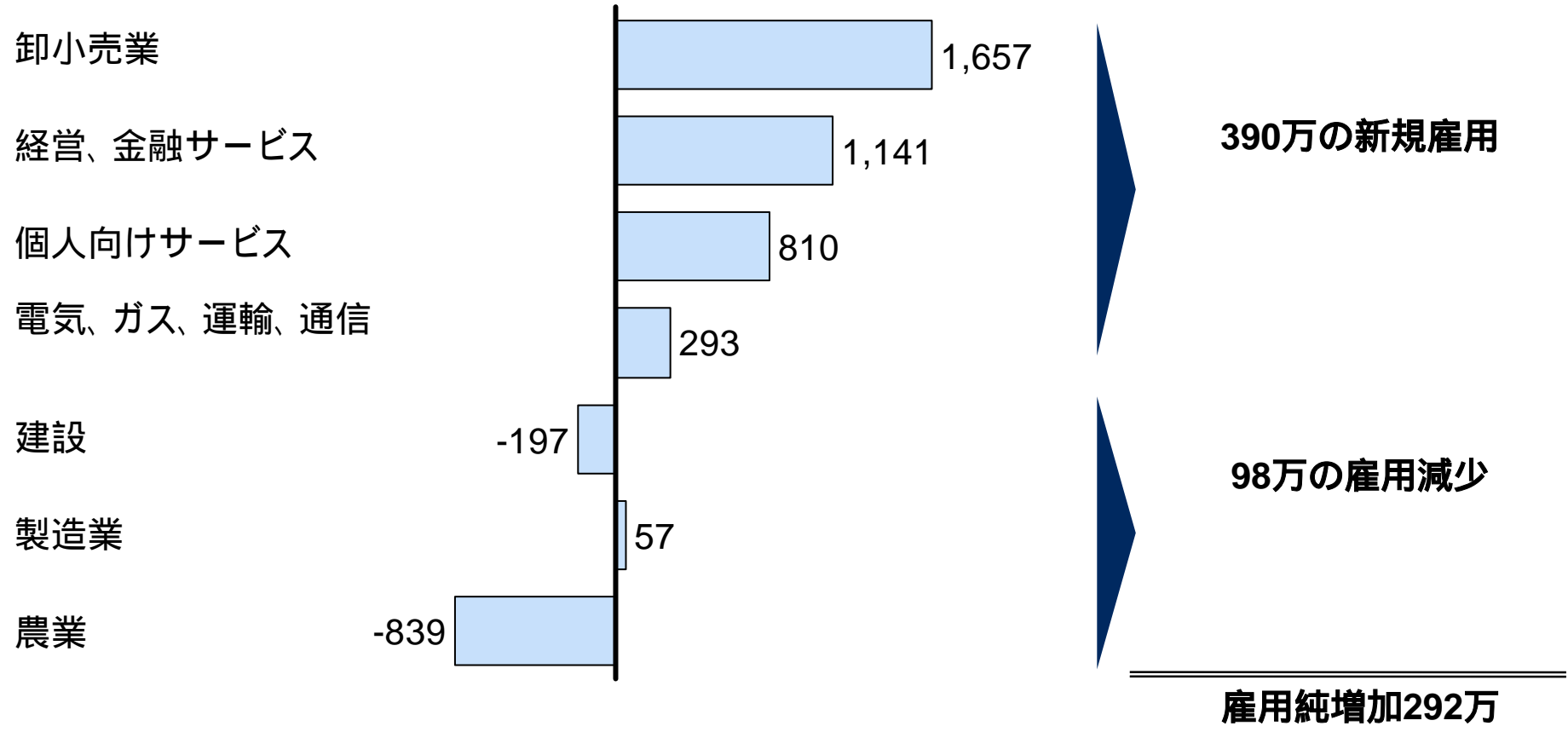
4 • アジアで女性の能力開発のすすまない理由

5 • 根本的な変化をおこすために何をしなければならないか

今後の経済発展は知的サービスの成長にかかっている

2001年から2010年に創出される新規雇用機会 - 単位 千

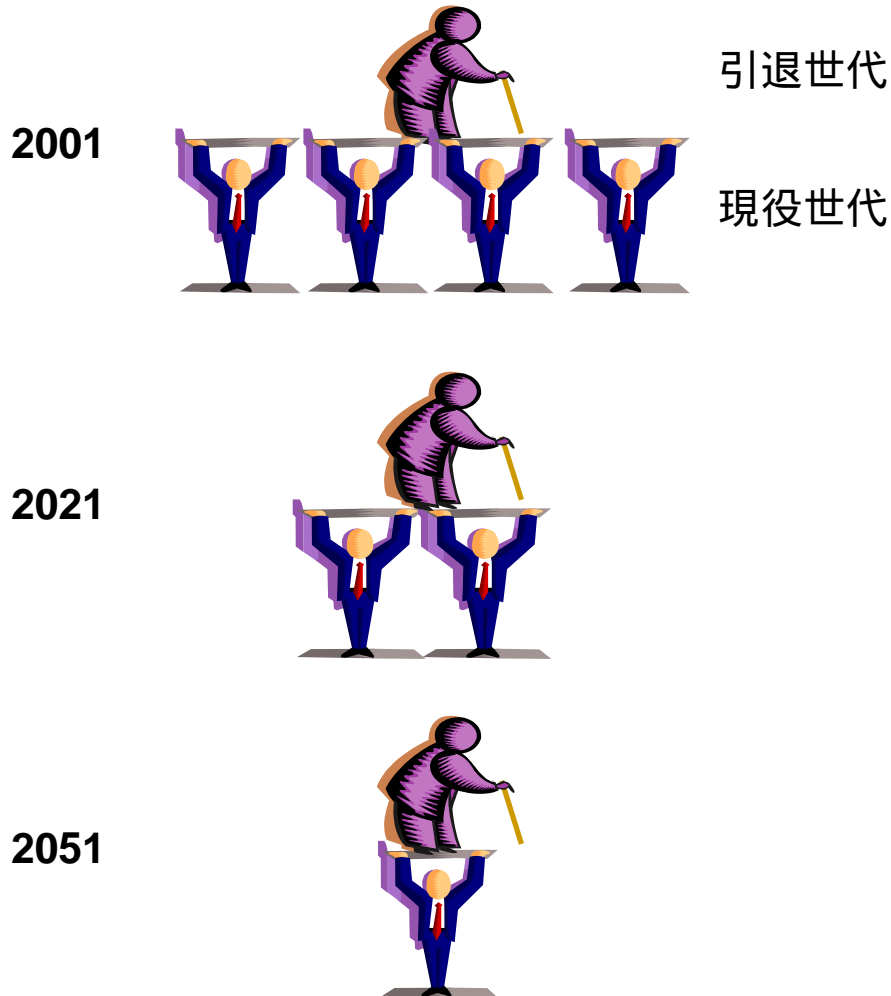
韓国の場合



約300万の新規雇用増加ー労働力の供給は十分か？

日本の深刻な現状

引退世代 vs 現役世代

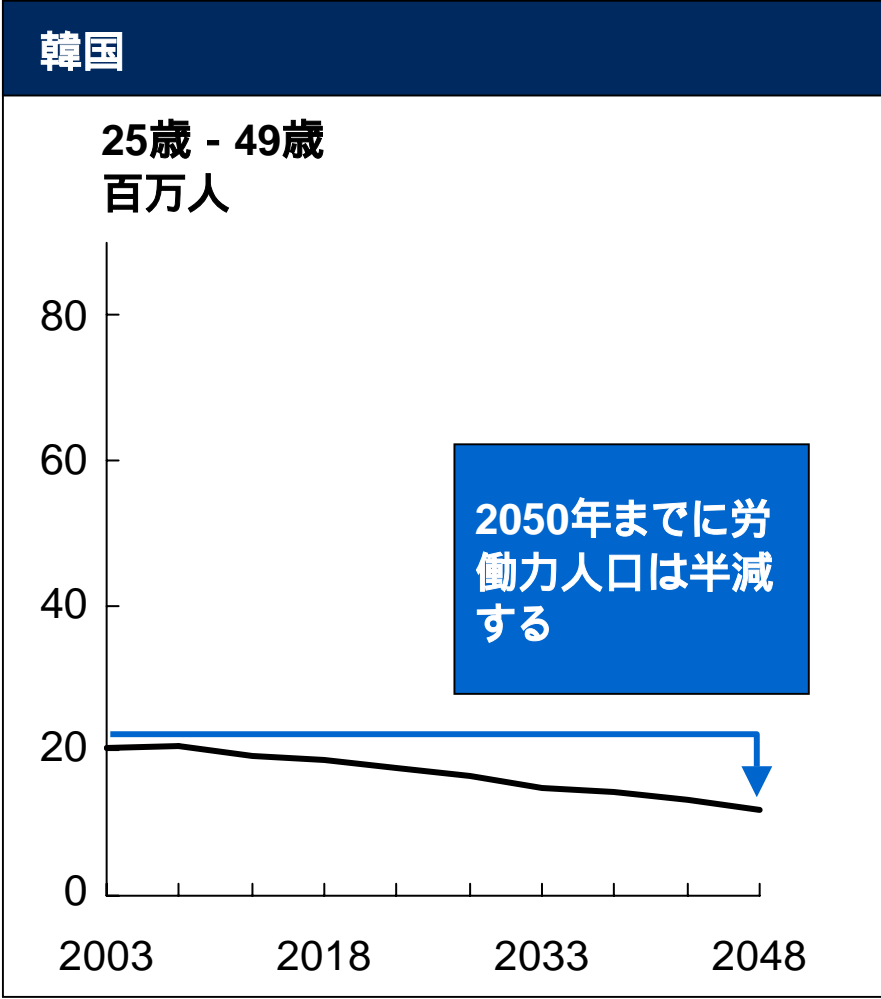
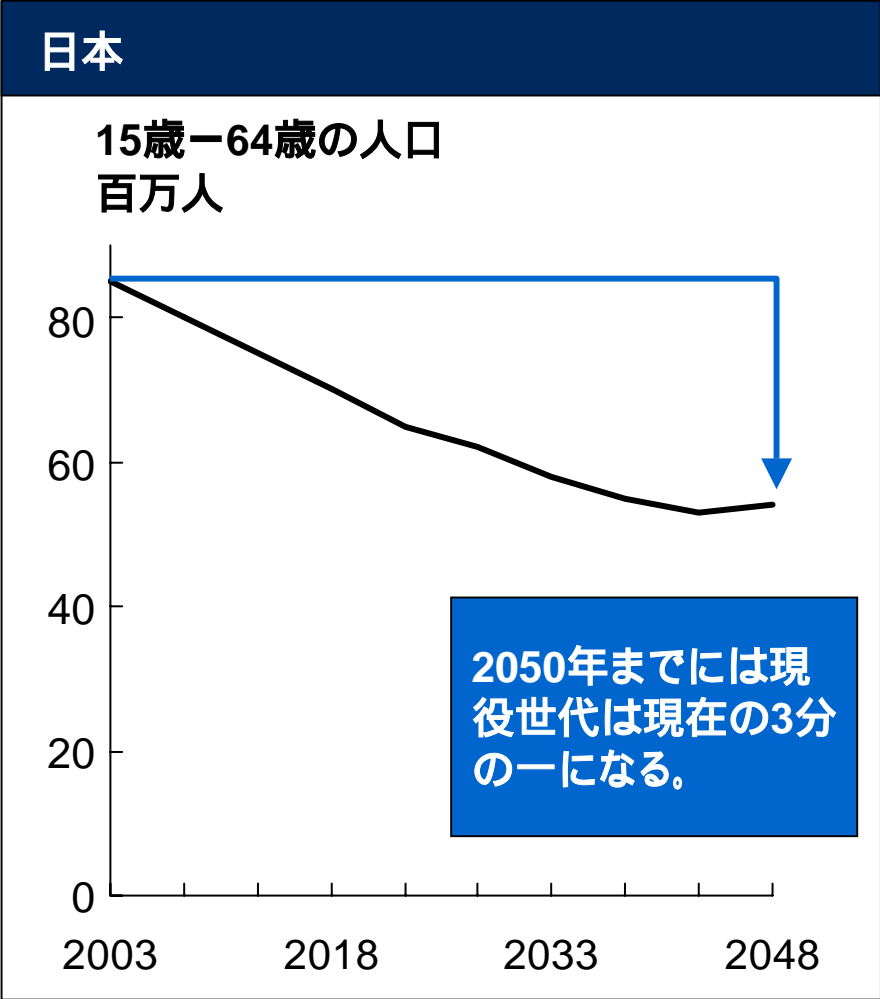


年金資金が足りない

- アジア全体で引退世代は倍になる
- 年金改正の必要性
- 金融業界はあらたなサービスを展開
- アジアの高齢者はこれまでの働きに対する見返りを求めている。

日本、韓国の現役世代の減少は著しい

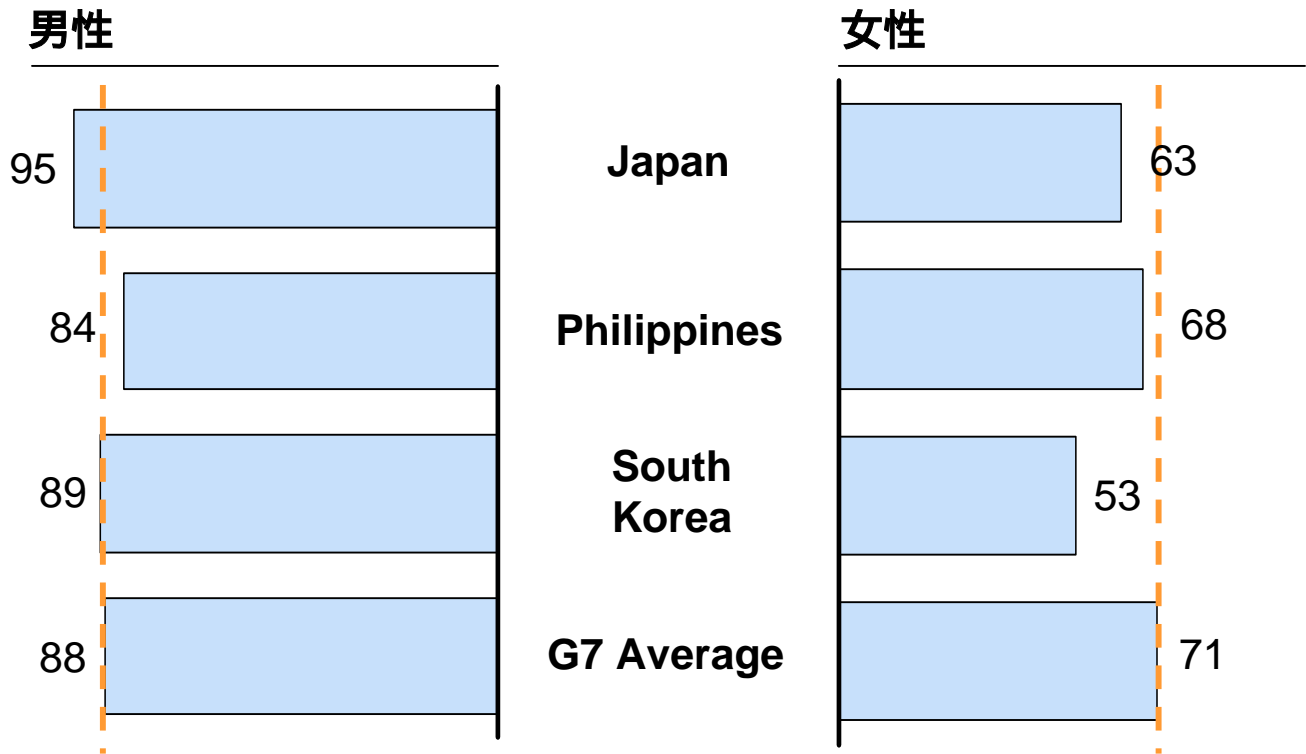
EXAMPLE



Source: McKinsey; National Statistics Office of Korea

男性だけでは経済成長は不可能だ

高学歴者(短大卒以上)の男女別就業率



- 男性の就業率は既に飽和点に達している。
- 新規に創設される雇用機会を満たすには、高学歴の女性が就業し、働き続けることが必須の条件となる。

Source: McKinsey; ILO; National Statistics Office of Korea

**ミクロ経済でも女性の活用を促す強い要請がある：
企業が女性の能力を活用すれば、こんなメリットがある。**

“同じ費用”で最優秀の能力を採用できる

消費者のニーズをよりよく理解し、顧客満足度を高められる

新しい考え方を企業経営に取り入れることで革新の速度が速まる

現在のグローバルな環境で、企業の競争力が高まる

アジアの中のグローバル優良企業では既に女性能力の活用の重要性を認識し始めている。



CEO & Chairman of IBM

“私たちは真に多様性を持つ企業を目指します。このビジネスで成功するには世界中で最も優秀な人材が必要なのです。”



Former Chairman & CEO of Kodak

“コダックの顧客の多くは女性です。女性の消費者の目を通して物事を考えられ、女性の顧客と共感できる女性を採用することは当たり前前のことです。”



Chairman & CEO of LG

“次世代のビジネスのためには女性の創造性と柔軟さが必要なのです。”

CEO of HP

“トップマネジメント候補のなかに必ず女性が必要です。”



Chairman of GM

“グローバルマーケットで成功するために、企業は女性の資質や能力を最大限に成長させるよう努めなければなりません。”



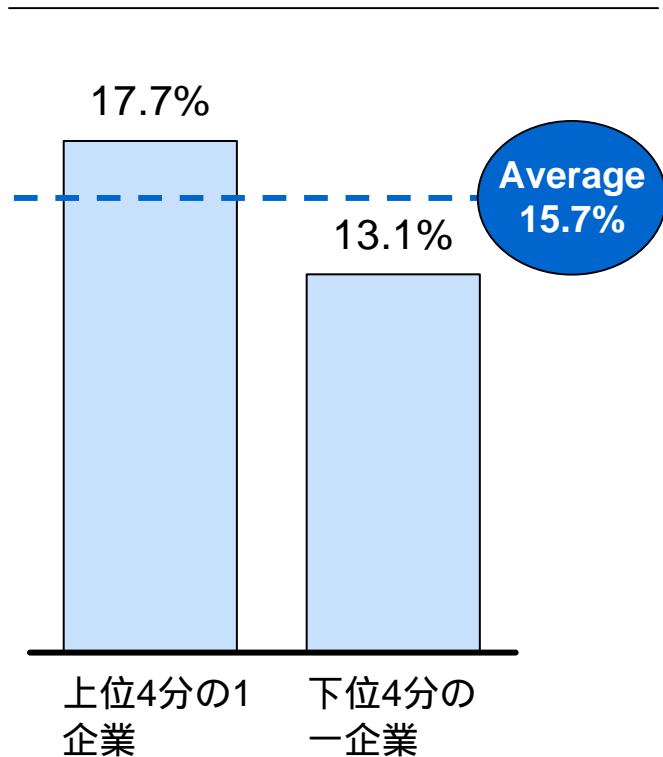
Chairman & CEO of Samsung

“女性労働力は企業にとって生き残りの条件だ。選択の余地は無いのです。”

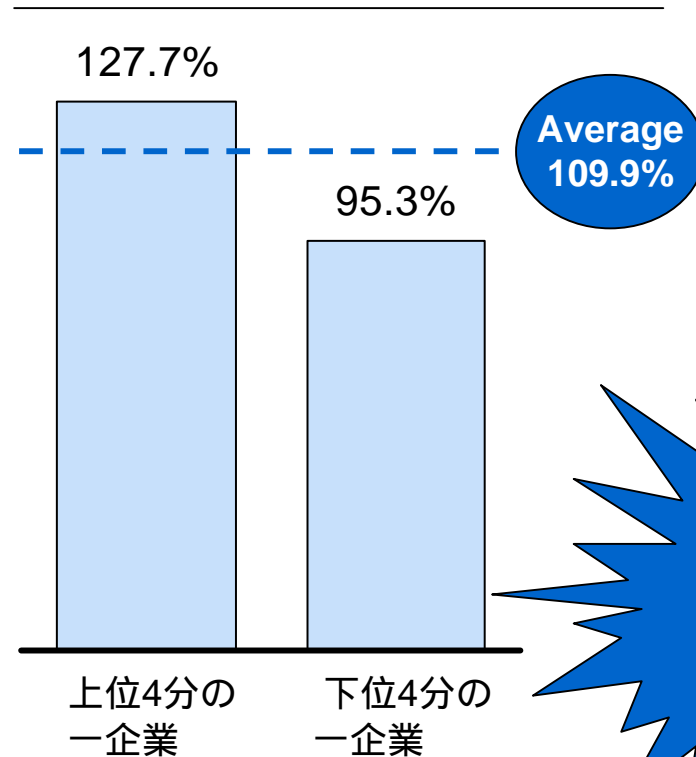
女性を均等に扱ってきた企業は結果を出している

2003, %

男女均等の進んでいる上位4分の1の企業と下位4分の1の企業のROE



男女均等の進んでいる上位4分の1の企業と下位4分の1の企業のTRS



男女均等の
進んでいる企業
ほど業績が良い

1 • アジアの女性； もっとも有効活用がすすんでいない資源

2 • 女性の能力活用を強くすすめなければならない経済的必然性

3 • ある程度の進展は見られる。ただしまだまだ女性の能力は未開発

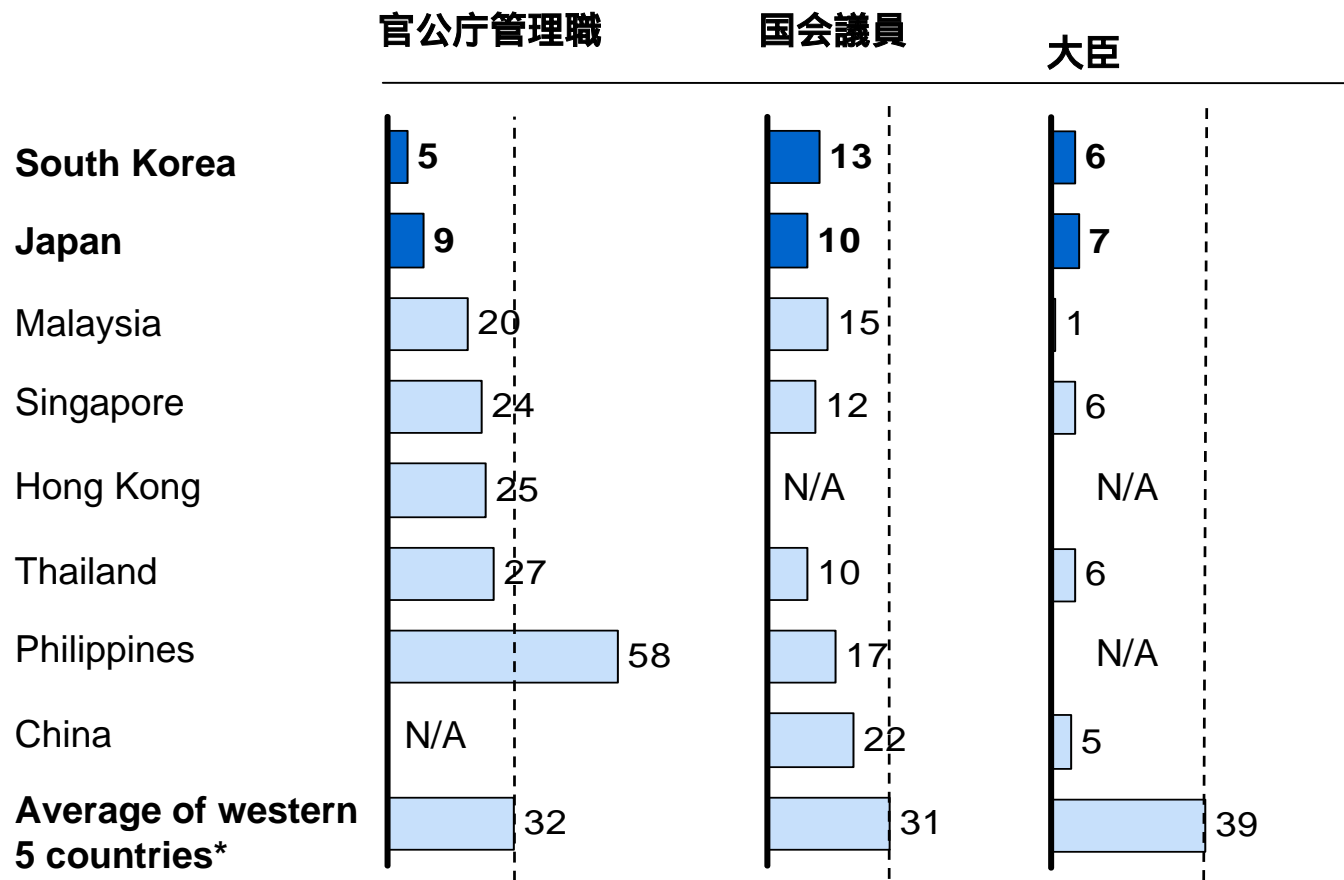
- 働く女性の数は増加している
- しかし高学歴の女性の多くが能力を活かしきっていない
- 職種による男女差はいまだに顕著
- なかには政府や企業でリーダーシップを発揮している女性も
- しかしほとんどの女性はトップの座に就くことが困難

4 • アジアで女性の能力開発のすすまない理由

5 • 根本的な変化をおこすために何をしなければならないか

女性リーダーも登場しているが、一般的には女性の国会議員、官公庁の管理職は少ない

大臣、国会議員、官公庁の管理的ポジションの女性比率
2003,



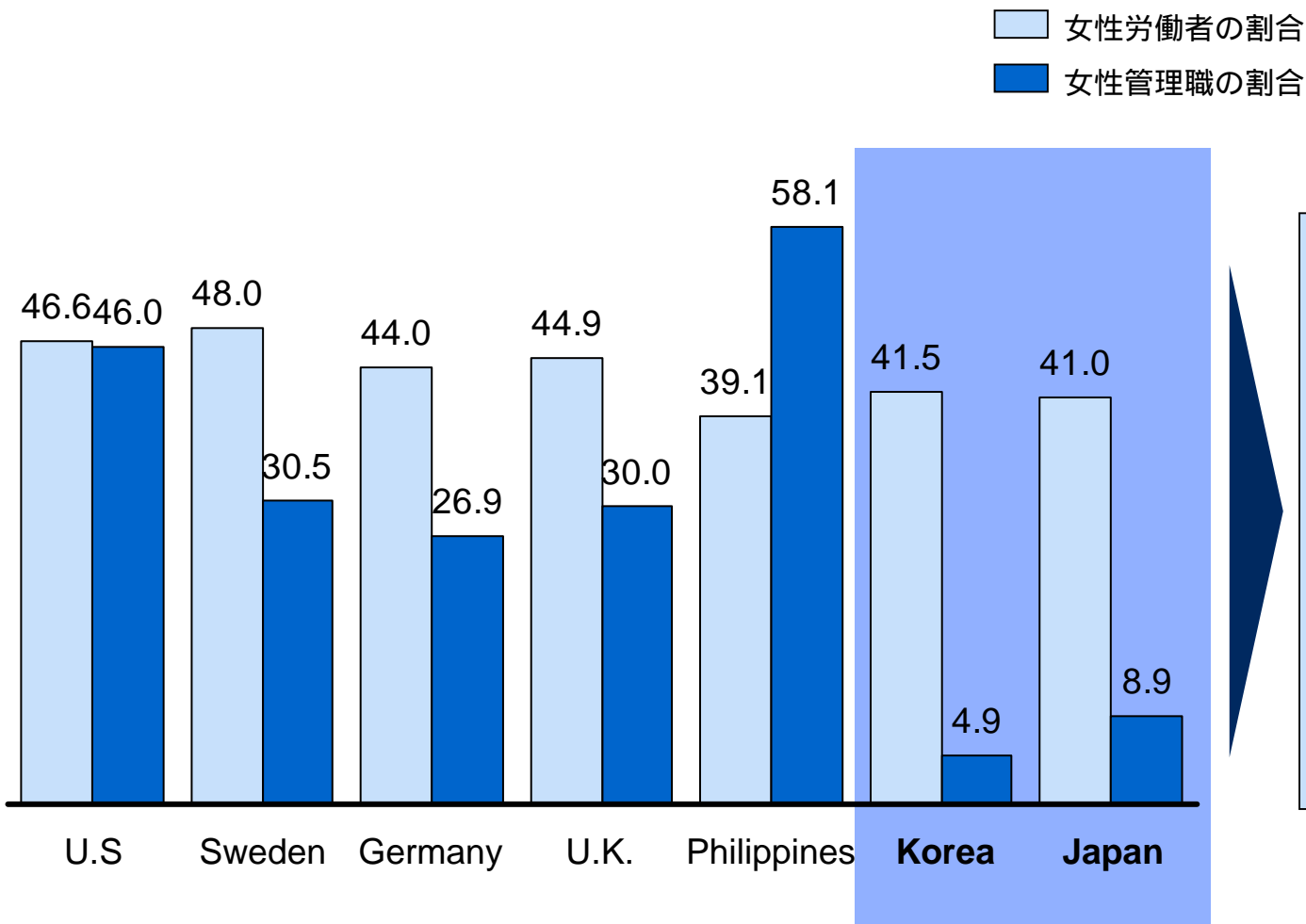
• アジアでは女性の政治への進出は低い

• この傾向はとくに日本、韓国で著しい

* 2004 – after latest parliamentary elections; Denmark, Finland, Sweden, Canada and United States

民間企業でも同じ結果

全労働者に占める女性の割合と管理職にしめる女性の割合
2002, %

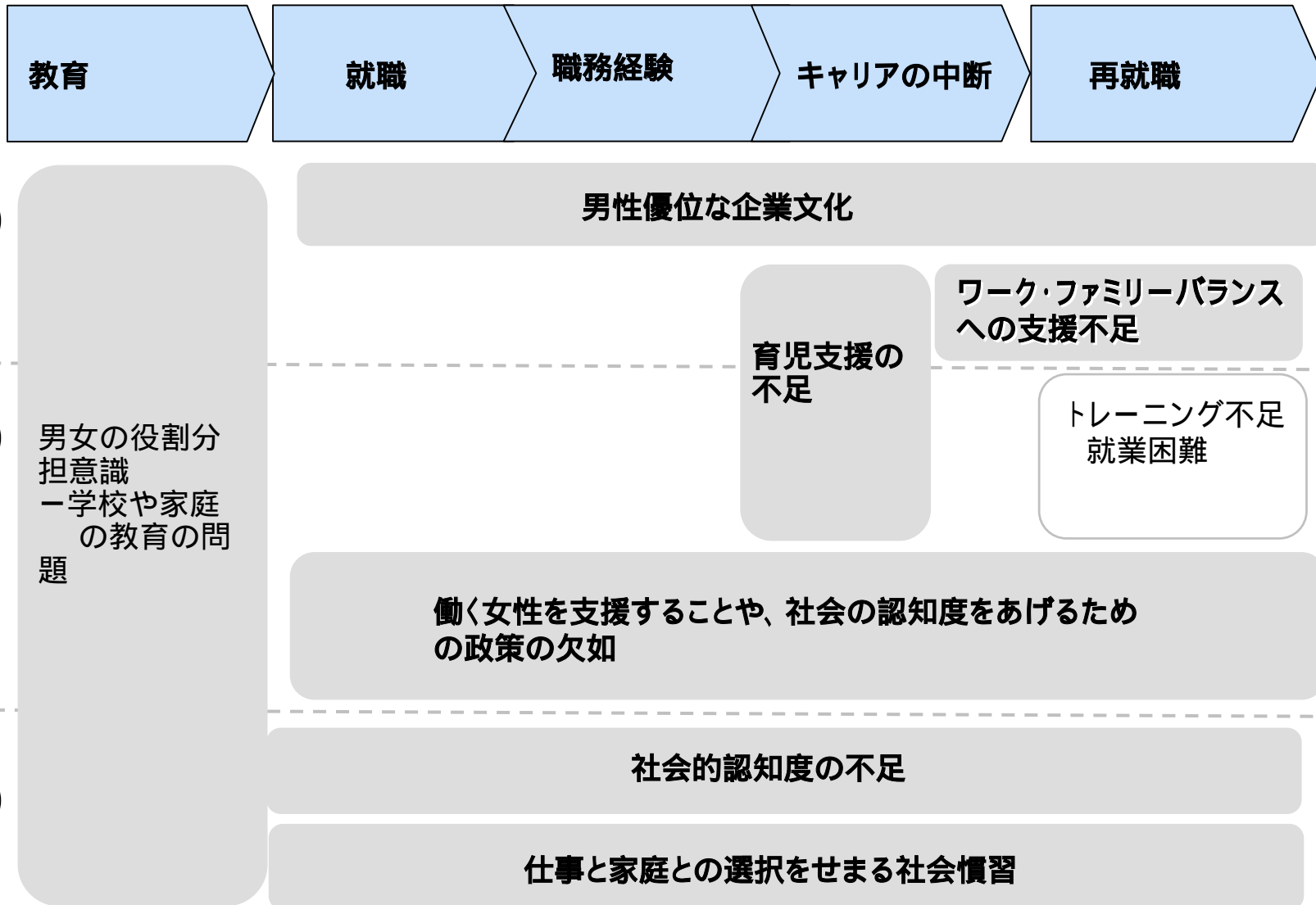


- 韓国と日本では女性管理職の比率が極端に低い
- 韓国の調査によれば女性管理職が2%に満たない企業が8割に及ぶという。
- 日本では？

McKinseyレポートの内容

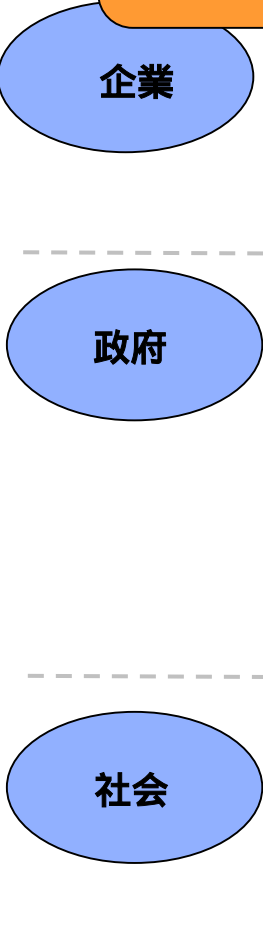
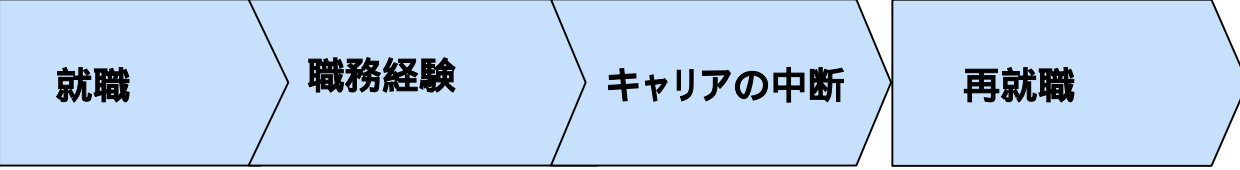
- 1 • アジアの女性； もっとも有効活用がすすんでいない資源
- 2 • 女性の能力活用を強くすすめなければならない経済的必然性
- 3 • ある程度の進展は見られる。ただしまだまだ女性の能力は未開発
- 4 • アジアで女性の能力開発のすすまない理由
 - 男女の役割分担に関する伝統と価値観
 - 仕事と家庭責任に対する支援の不足
 - 男女機会均等に対する政策の不足
- 5 • 根本的な変化をおこすために何をしなければならないか

アジアで女性の能力が十分に生かされていないのは何故か

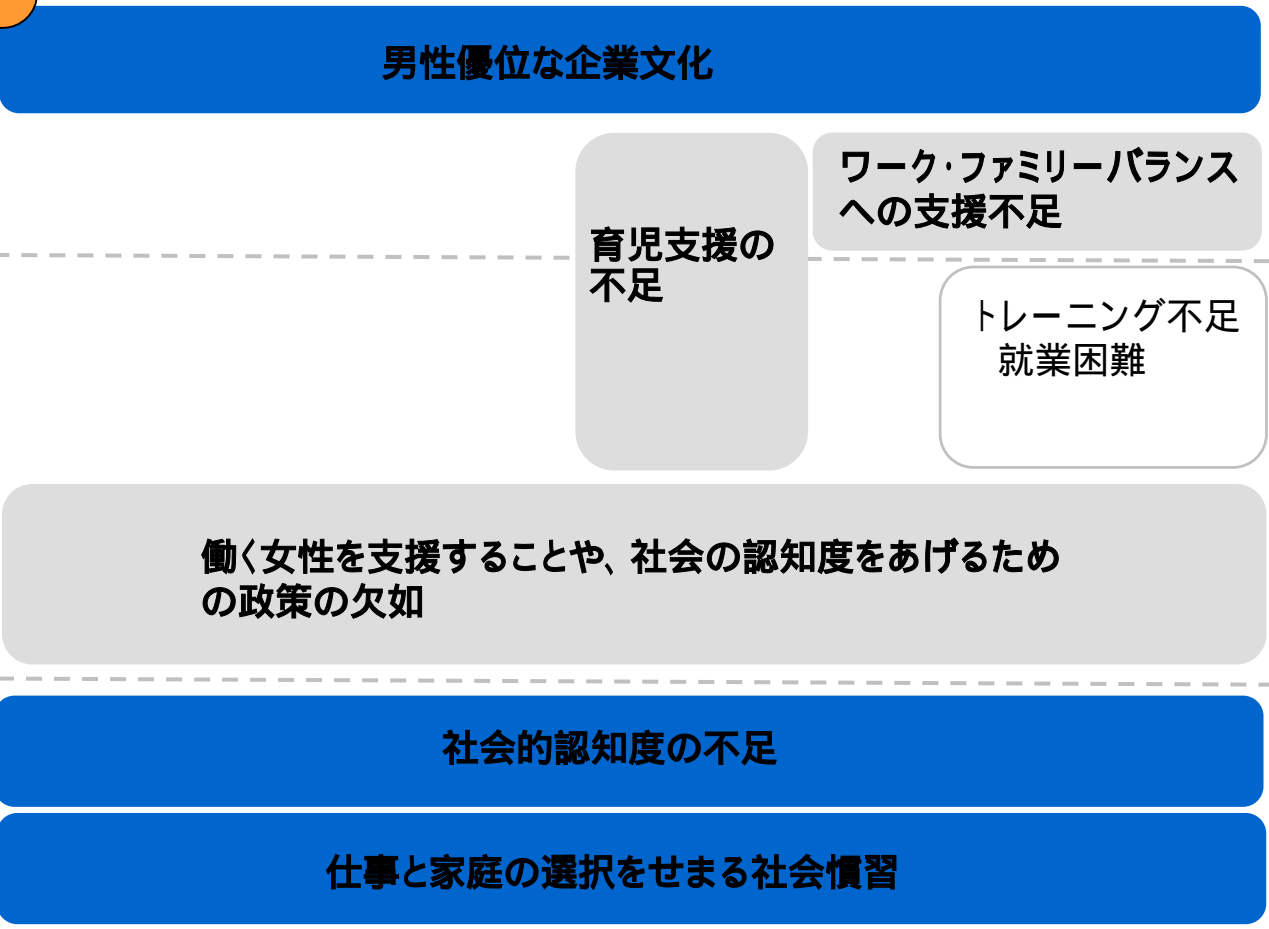


アジアで女性の能力が十分に生かされていないのは何故か

明確な男女の役割分担を容認する価値観が、すべての段階での問題の根本原因である。



男女の役割分担意識
— 学校や家庭の教育の問題



男女の役割分担を容認する価値観が全ての段階での問題の根本原因

根本原因

内容

影響

男女の役割分担

- 男の仕事と女の仕事がちがう

- 女性を生涯リーダーシップポジションから排除する。

男性優位な企業文化

- アフター5の飲み会や男性のネットワーク重視の商慣習(宴会根回し文化)

- 女性は職場や取引先との人間関係にはいりこめず、自分の能力を証明するためには男の2倍3倍も働かなければならない。

社会的認知度の不足

- 女性の能力を生かすことがなぜ必要なのかについての理解不足
- 働く女性たちが自分たちに当然与えられなければならない権利についての知識不足(人権、法的保護など)

- 社会的な問題として合意が得られない。

仕事と家庭の選択を迫る社会慣習

- 女性が働き出すと男の職場がなくなる。
- なんで女に仕事を譲ってやらなくてはいけないのだという意識

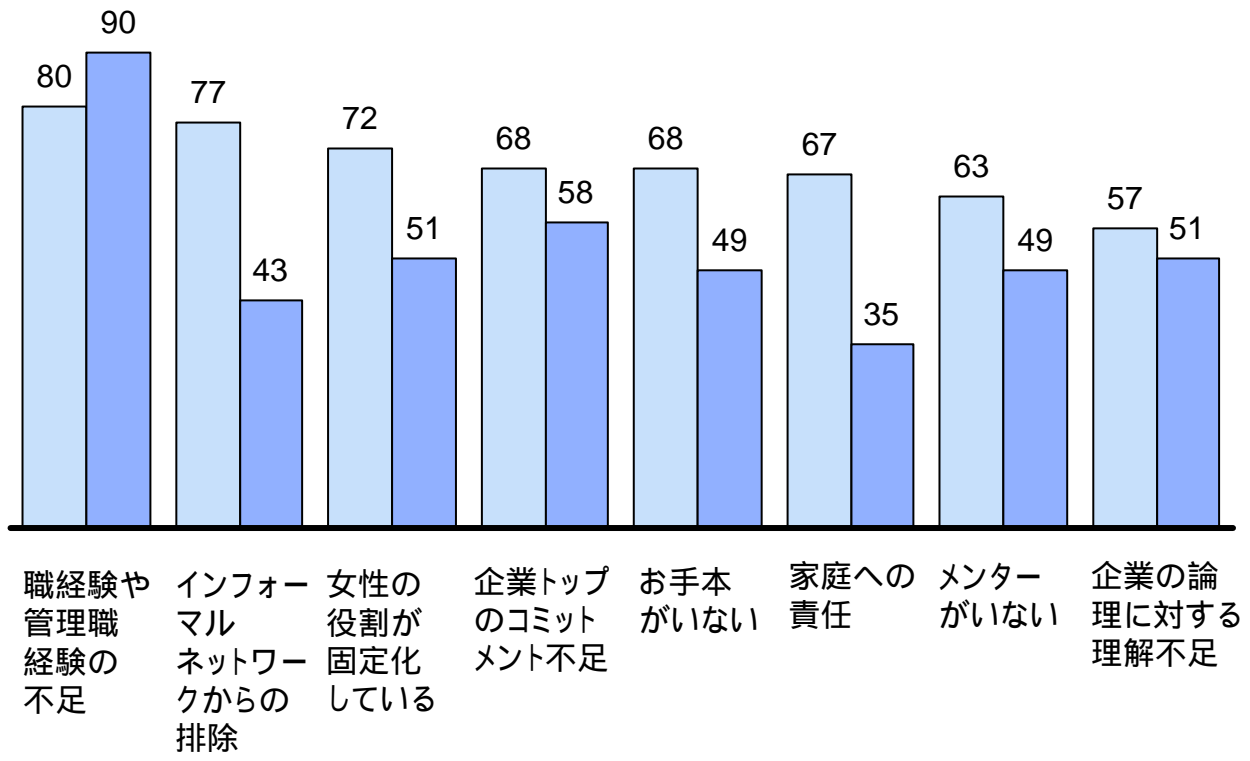
- 意思決定権のある男性が女性をチームメンバーにしたがらない。
- 働く女性の否定的なイメージ。(テレビドラマ、映画)

...それにより、女性がキャリアアップを図るための経験やスキルが男性に比べ不足することになる。

就業と昇進への障害

2003、女性の躍進を阻むものとして、下記の質問項目に合意する、やや合意すると応えた回答数の%

■ 女性企業幹部
■ CEO(ほとんどが男性)



– 女性の仕事に対する社会的な偏見が、キャリアをスタートする時点から、女性の可能性を限定している

- 経営トップになるために必要な経験を女性たちさせないことが、一番の問題である。

CONTENTS

1 ・アジアの女性； もっとも有効活用がすすんでいない資源

2 ・女性の能力活用を強くすすめなければならない経済的必然性

3 ・ある程度の進展は見られる。ただしまだまだ女性の能力は未開発

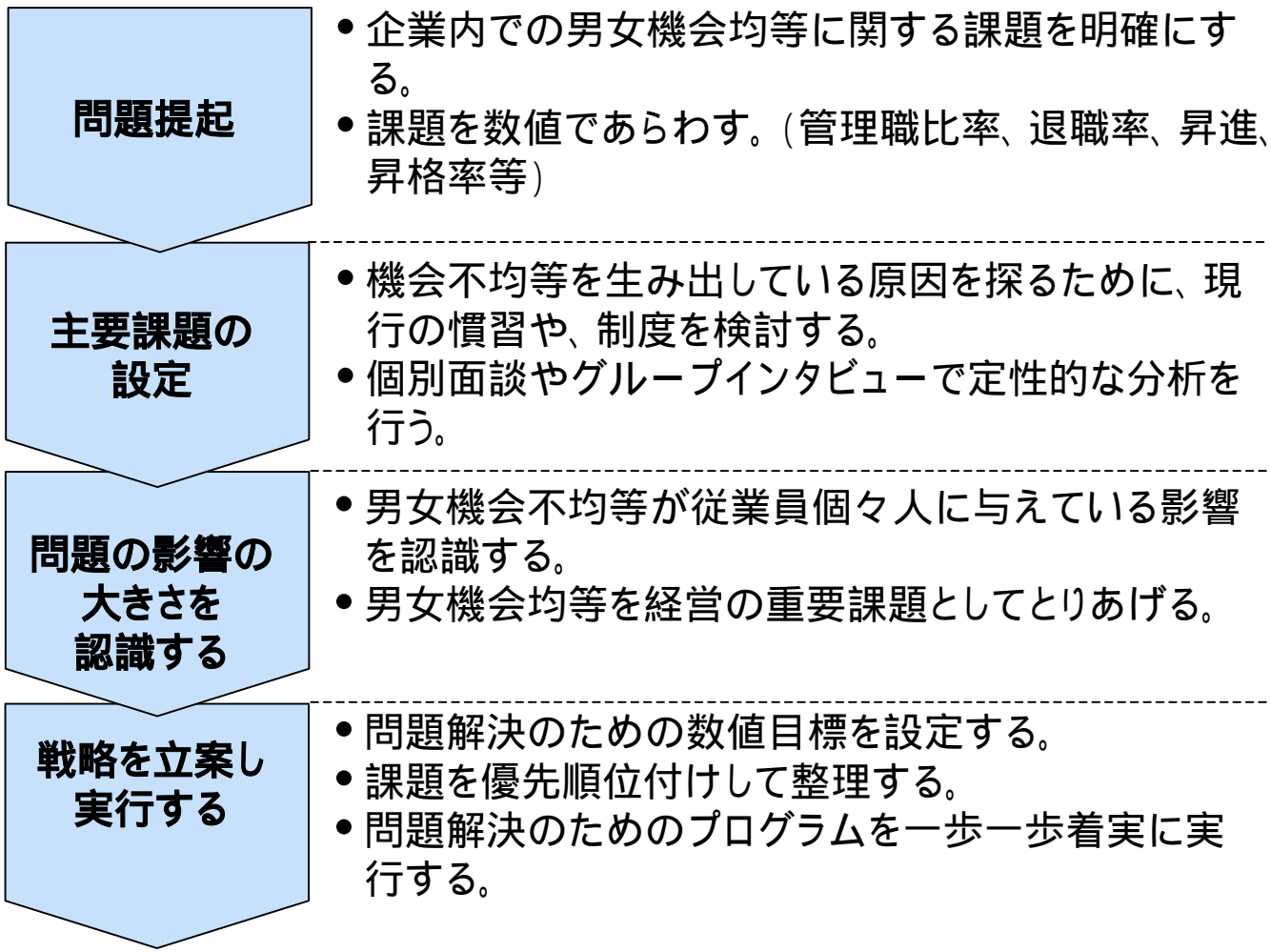
4 ・アジアで女性の能力開発のすすまない理由

5 ・根本的な変化をおこすために何をしなければならないか

- 企業がもっと女性の能力を活用するよう積極的に動くこと
- 政府(公共機関)は企業を積極的に応援すること
- 企業、政府そして市民が一体となって取り組めば、問題解決は可能だ。

企業は男性優位の職場環境を変えるための行動を起さなければならない

男女機会均等実現のための4つのステップ



- 男女機会均等をオープンに話し合う環境を作ろう。
- 職場から差別的な発言や行動を一切排除しよう。
- 意識変革を推進しよう。

企業変革の一例: デロイトにおける10年のウイメンズ・イニシアティブ活動

1991年の状態

- 80年代から女性の採用を積極的に行ってきたにもかかわらず、91年50名のパートナー候補のうち、女性は4人だけであった。
- デロイトの女性たちは自分たちの昇進の機会は少ないと感じていたが、事務所のどの制度が悪いのか、明確に指摘できなかった。
- また女性たちの離職率も男性に比較して高かった。

デロイトが問題解決のために実行したこと

- 女性の活躍推進を積極的にすすめる人物がCEOに就任。パートナー達の抵抗を封じるためにCEO直轄のプロジェクトとする。
- 男女機会均等が単なる感情的な差別撤廃でなく経営の必然性であるところを文書で明らかにし、この問題解決のために必要な投資と努力が経営上、合理的なものであることを示した。
- 外部のコンサルタントを雇い、メディアにも発表して本気を社内に示した。
- メンタリングやクライアントを割り当てる場合に、男女差を考慮していないかを検証するワークショップに全員が参加した。
- アクションが必要と判断されたデロイト事務所では、女性をまじえて問題解決の成果を測定した。
- 各事務所の長は自分たちが、この課題のどの分野に焦点をあてるのかを決定した。
- フレキシブルな勤務時間や、出張の負担を軽くするなど、規定を見直すことで男性にも女性にも働くやすい企業文化を醸成するようにした。

2000年の状態

- 女性のパートナーの飛躍的増加
- 女性の勤続年数も男性と同じレベルに改善
- 採用と教育経費2.5億円削減
- 定着率の改善により高い成長を実現した。(離職率25%から18%へ改善)

根本的な変化を遂げるために欠かせないこと 成功例から学ぶ主要点

意識と行動の変化のためのポイントは

ロールモデルの存在

問題の認知

シナリオ作り

やりとげるためのしかけ

成功のポイント

- **トップマネジメントのコミットメントなしに組織全員のコミットメントは得られない。**
 - **公共機関からまず始める。**
政府がモデルをしめせ
 - **表面的な問題でなく、男女機会均等を阻む根本原因を追究する。**
この変革は男性、女性さうほうのためにあることを明確にする。
– より良い育児支援や、ワークライフバランスの健全化は女性のためだけではない。
 - **男女均等は人権の問題であるより、経営戦略上の問題である事をきちんと認識する。**
- 責任の所在を明確にして、進捗状況を客観的にモニターする。**
報酬とペナルティーが伴う
経営幹部が関与して効果的な結果を出すこと。
ボランティアでは結果は出ない。

EOD