

同質性が生む組織文化・風土の問題に気づき、変革を推進する

多様性が尊重される社会の実現は、企業にイノベーションを促進し、持続的な成長をもたらします。2024年6月に政府決定された「女性活躍・男女共同参画の重点方針 2024」では、女性人材の育成に留まらず企業の経営層や管理職、さらには地域における女性活躍・男女共同参画推進のリーダーなど、それぞれの分野における「人材の育成」を横申しに据えた取組を進めようとしています。

この女性版骨太方針では、女性の所得向上・経済的自立に向けた取組の推進として、固定的な性別役割分担意識やアンコンシャス・バイアスの解消に加え、「オールド・ボーイズ・ネットワーク」に着目した広報啓発が行われます。

女性リーダーの育成とともに企業のダイバーシティ&インクルージョン（多様性と包摂）の推進を支援するNPO法人J-Win（ジャパン・ウイメンズ・イノベティブ・ネットワーク）では、女性活躍を阻む壁として3つの問題を取り上げています。

1つ目は「将来像が見えない」といった女性自身の意識の問題。2つ目が「仕事と家事／育児とのバランス」といったワーク・ライフバランスの問題。そして3つ目が「オールド・ボーイズ・ネットワーク」の問題です。オールド・ボーイズ・ネットワークとは、企業の中核的な役割を担い、組織を支える男性たちがつくりあげてきた文化や風土であり、仲間同士での暗黙の了解、根回し、忖度などがこれにあたります。

変化の激しいビジネス環境にあって企業が成長を続けるためには、これまでのやり方を続けるのではなく多様な価値観を持つ人材を活用し、互いが理解・尊重する議論の中から、イノベーションを生み出していくことが極めて重要となります。リスクを避け、現状維持を優先する組織では急速に同質化が高まり、緩やかな衰退へと向かっていくからです。

「あたりまえ」だと思い込んできた企業文化を変革し、組織を活性化するダイバーシティ&インクルージョンの推進は、イノベーションを生み出すための原動力であり、有効な経営戦略であると考えられます。

世界的な流れから大きく取り残された日本のジェンダーギャップ。2030年までに女性の管理職比率を30%以上にするという数値目標が示すとおり、多様性の第一歩となるのが指導的地位への女性登用であり、ここでの変革こそが、すべての人の可能性を最大限に生かし、一人ひとりが自己実現へと結び付けられる社会に繋がっていくのです。



横尾 敬介
Yokoo Keisuke

NPO法人J-Win
(ジャパン・ウイメンズ・イノベティブ・ネットワーク)
理事長

指導的地位への 女性登用を組織の成長につなげる。 「オールド・ボーイズ・ネットワーク」から 「新しいリーダーシップの時代」へ。

NPO法人 J-Win (ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワーク)

男女間での平等性が世界から大きく遅れている日本の現状をご存知ですか。世界経済フォーラム (WEF) が発表した「ジェンダーギャップ指数2024」で、日本のランキングは146カ国中118位。政治や経済分野で男女格差が大きい日本は、ジェンダーギャップ指数の比較において世界から大きく後れをとっていることがわかります。

女性の活躍を阻む壁として「オールド・ボーイズ・ネットワーク (OBN)」の存在が挙げられています。全3回のシリーズでご紹介しますので、ぜひ一読ください。

政府は、2030年までに社会のあらゆる分野において、指導的地位に女性が占める割合を30%になるよう数値目標を掲げています。「203030」と呼ばれているものです。

多様な価値観を持つ人材を活用するダイバーシティ&インクルージョン《多様性と包摂》は、イノベーションという新たな企業競争力を生み出す原動力となります。このことを熟知しているグローバル企業の多くは、ダイバーシティ&インクルージョン、とりわけ女性活躍の取組みを積極的かつ継続的に推進しているのです。

なぜ、日本では指導的地位への女性登用が進まないのでしょうか。

NPO法人 J-Win (ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワーク) では、多くの企業に存在する女性活躍を阻む問題は3つあると考えています。

一つ目が『将来像が見えない』という女性の意識の問題、二つ目が『仕事と家事／育児とのバランス』というワーク・ライフバランスの問題、そして最後が『オールド・ボーイズ・ネットワーク』の問題です。

女性活躍を阻む3つの問題

将来像が見えない

管理職の魅力・メリットがわからない／自信がない／ロールモデルの不足

仕事と家事／育児とのバランス

仕事と家庭の両立不安／男働き(長時間労働)の問題

オールド・ボーイズ・ネットワーク

暗黙知として残るマジョリティの古い価値観や慣行／非効率な仕事のプロセス

オールド・ボーイズ・ネットワーク (OBN) とは 何でしょう

終身雇用、年功序列が長く続いた日本の企業では、男性がマジョリティであり、同じ成功体験を持つ人たちが中心になって企業文化や風土、仕事の約束事 (決まり) などがつくられてきました。その一方で、組織の中で仕事を進めるために大切な知識や暗黙知、必要な行動規範などはマイノリティである女性にはほとんど伝えられず、これが女性活躍を阻む問題の一つとなっているのです。

男性たちに悪意などはありません。仕事を円滑に進める上において「あたりまえ」の意識、行動だと思っています。自分自身のOBNには気づいていないのです。

つまりOBNとは、これまで、成功を収めてきた企業の中で培われた、明文化されていないルールや約束事、仕事の進め方などで、組織を支えてきた古い価値観や慣習となっているものです。企業文化や風土として深く根付いていることから、無意識のうちに異なる視点を排除し、変革を阻み、成長の機会を失う要因ともなります。



「OBN」は日本だけでなく、世界中に存在します。

海外では「オールド・ボーイズ・クラブ(OBC)」と呼ばれることもあります。

ドイツでは「トーマス・サイクル」というものがあります。「役員トーマスさん」の後任も、同性で、似た経歴や考え方を持つ「次の役員トーマスさん」が誕生することを指します。これまでの成功体験から抜けきれず、自分と似た考え方の男性を新たに仲間として加え、やり方を変えずに繰り返していくOBNの考えがその背景にあると考えられています。

世界中、どこにでもあるOBN。マジョリティであり、長い期間にわたり実権を握ってきた人達にとってはストレスが少なく、快適だとも言えます。

無意識のうちにグループ以外のメンバーには情報を知らせていない、苦勞して築き上げてきた自分たちのポジションをまったく価値観の違う人には奪われたくないと考えるOBNの壁を、少しでも低く、薄くするにはどうすればいいのでしょうか。

男性自身が「OBN」の存在に気づくこと

まずはマジョリティである男性がOBNの存在に気づき、自分事化して受止めることが大切です。ここでの自分事化とはOBNの事象に対し、自分は気づいていなかったという前提に立って、マイノリティの女性たちに起きていることを知り、話し合うことです。

多様な価値観を持つ人材がお互いを受け入れ、議論するダイバーシティ&インクルージョンが、企業にイノベーションを生む経営戦略の要であると共に、組織においては、多様性の第一歩となるのが女性活躍であることを忘れてはいけません。

指導的地位に多くの女性を登用することが、これからの企業、地域の持続的な成長には欠かせないのです。



「OBN」を理解しただけでは何も変わらない

今まで組織を支え、企業文化をつくり上げてきたのがマジョリティである男性ならば、OBNの問題に気づき、自分事として受止め、壁を打ち破っていくことも男性が行わなければなりません。

ただ、ここで注意してほしいことがあります。OBNを理解しただけで満足し、「中立の立場」にいたのでは、これまでの格差を再生産するだけで何も変わらないということです。

だからこそマイノリティの人たちの立場や気持ちを理解して十分なコミュニケーションをはかり、何が出来るのかを考え、自らが行動を起こしていくが必要になります。活躍の機会に恵まれず、マイノリティの存在であった人たちに寄り添い、積極的にサポートしていくことが強く求められているのです。



“コラム「子育てとジェンダー」(2022)”

誰もが知る、「見える化」こそが多様性を受け入れる文化をつくる

そのためには「見える化」することが大切です。

世の中が大きく変わろうとしている時に、これまでのやり方を続けるのは難しいことです。これまでの閉ざされたコミュニティで受け継がれてきた約束事やルール、仕事の進め方といったことを、誰もが知り、理解できるように「見える化」する。数値化や仕組化・言語化を推進し、客観的に認識できるようにすることはとても重要なことなのです。

ここでの「見える化」とは、多様性を受け入れる「文化」を組織に生みだしていくことに繋がります。そして、この文化こそが企業や地域に持続的な成長をもたらす、「新しいリーダーシップの時代」へと繋がっていくことを理解しなければなりません。

NPO法人J-Winについて、詳しくはこちらをご覧ください。

URL <https://j-win5.jp/>

