



女性活躍推進の「真の目的」は何か？

～10年経営して見えてきた「多様性」を認める大切さ～

けみ じゅんこ
毛見 純子

kay me 株式会社 代表

近年、女性の力を活かして、組織を発展させたいという声を頻繁に聞くようになりました。また政府が掲げる「一億総活躍社会」や2019年6月5日に公布された「女性活躍推進法」、民間でもアメリカの投資銀行・ゴールドマンサックスが「欧米企業で、女性の取締役候補が1人もいない企業の業務は引き受けない」とコメントするなど、国内外で女性を取り巻く環境を大きく変えようというアクションが生まれつつあります。個人的には、女性にも平等にチャンスが与えられることを、ポジティブに受け止めています。

思えば、私は幼い頃に祖母の働く姿を見て、いつか自分の事業を立ち上げたいと願うようになりました。小さな呉服屋を営んでいた祖母が、毎日いわゆるPDCAを楽しそうに回しながら事業と地域を「良くしよう」と奮闘している姿は、私にとっての憧れでもありました。

しかし、その後2000年代、自由闊達な校風の共学の大学で部活のリーダーのようなことをしていた私も、大学を卒業して社会人になってから、社会や企業の女性に対する言動に小さなショックと諦めを抱くようになりました。

新卒で入社した教育出版社は、「女性管理職率が高い企業」といわれ、まさに女性が活躍できるモデル企業でした。実際に、採用試験の過程で生き活きと働く女性管理職のみなさんに憧れ入社を決めました。

しかし私が新卒で配属された営業組織は、それまでほぼ男性のみで構成されてきたため、女性の営業担当者がはっきりと会議で意見をすることに対して、それが持つ価値をフェアに審議されるよりも先に、その態度に揶揄が起きることもあり、居心地の悪さ

を覚えることがありました。

しかし、時を経て2021年。労働人口が減少し、企業間で若く優秀な人材を奪い合う局面が加速しています。要職に就く女性を増やし、企業や団体として「女性活躍が可能」な職場だとアピールできなければ、優秀な女性はもとより男性にも支持されない傾向になりつつあります。いま企業や社会の発展につながるために、何が求められるか。本稿では、それを中心にお伝えしたいと考えています。

女性活躍の前に考えたい「人材の多様性」

初めに、女性活躍推進を進めるうえで、考えたいことがあります。それは「そもそも、なぜ女性を登用するのか？」ということです。女性管理職比率などの目標を掲げる企業が増えつつありますが、そもそもの目的を見失ってしまうと「手段が目的化」してしまいかねません。

しかし、その本質を理解すると、今後企業が大きく飛躍できるでしょう。そこで、まずは「女性活躍推進」がなぜ必要なのか、その理由から考えていきます。

最近、「ダイバーシティ」という言葉をよく耳にするようになりました。日本では「多様性」と訳されることが多いですが、女性を登用することをいまだに「多様性」であると言っているのは先進国では日本くらいではとも思います。

視野を日本から世界に広げると、性別の違いも男女ではなく「LGBTQ」まで広がり、それに肌の色や宗教、文化・風習などが掛け合わされ、いかに無数の属性を受け入れ、その数だけの価値観を理解し、巻き込んで発展させていくかが論点になっています。



【毛見純子氏のプロフィール】

大阪市出身 早稲田大学第一文学部卒業
ベネッセコーポレーションにて営業およびマーケティング職、PwCにて組織人事コンサルタントを経たあとボストンコンサルティンググループで経営戦略コンサルタントに従事。
2008年マーケティングコンサルティング会社を立上げ代表に就任。
おもに金融、IT 情報通信、エネルギー産業にコンサルティングサービスを提供。
2011年に「挑戦する人を応援する」D2C ブランド kay me 事業を創業。
現在、グローバルオンラインサイト、国内12店舗で世界中に展開している。
2017年 JNB 「グローバル大賞優秀賞」、2016年 日本政策投資銀行「DBJ 女性起業大賞」、2015年英国商業商工会議所「2015アントレプレナー・オブ・ザ・イヤー」、2014年 MIT ベンチャーフォーラム グローバルストラテジー部門優秀賞などを受賞。

このようにバックグラウンドが異なる人材を企業に取り込むことで、今後企業の発展に大きく影響を与えられると考えるには、大きく2つの理由があります。

まず1つ目は「イノベティブな商品・サービスを世の中に提供すること」です。イノベーションの重要性は、日本でも声高に叫ばれています。どうすれば画期的な商品・サービスを創出できるのか、企業にとって大きな課題です。しかし、近年はイノベーションが起きる「ある法則」が発見されつつあります。

その1つが「組織の多様性を増すこと」です。一例を挙げると、かつて私が所属していたボストンコンサルティンググループの研究によれば、経営層の多様性を高めると、企業のイノベーションが質・量ともに充実し、財務面も好転することが明らかになっています。また、アカデミックでも多様性がイノベーションを創出すると裏付ける研究が数多く発表されています。裏を返せば、多様性が乏しいと業績が横ばいか、最悪の場合、下落することもありうるということです。

この結果は、組織を俯瞰すると、確からしい結果ともいえます。いつも同じメンバーでディスカッションしても、なかなか飛躍したアイデアなどが出にくいものです。それこそ、上司の目を気にして、いわゆる「空気を読んで」なかなか発言が出ないケースもあるでしょう。

しかし、価値観などが異なる人材が集まれば、このようなことは起きづらくなります。実際、当社には数多くのグローバル人材が在籍していますが、彼らのアイデアなどが事業の創出や発展につながるケースがあります。また、ITの世界でイノベーションを

起こし、社会変革を成し遂げている企業は、国籍や性別、肌の色などを問わず、優秀な人材を集め続け、絶え間なくイノベーションの創発を試みています。

このように、多様性が増すことは企業の発展に直結し、女性を登用することもそれに寄与するのではないのでしょうか。

そして、もう1つの理由が「若手人材を確保し、外部環境の変化に対応すること」です。すでにご存知のとおり、少子高齢化が急速に進む日本では、今後労働力が減り続ける可能性が極めて高いです。政府やシンクタンクなどでさまざまな推計値が発表されていますが、国の発表では、すでに日本の生産年齢人口（15～64歳）は1995年の約8,700万人をピークに、2015年にはそこから約1,000万人減少。さらに2060年には約4,800万人と現在の水準から見てもおよそ6割ほどの水準まで減少を続けると試算されています。すでに直面している企業もあるかもしれませんが、減少し続ける若手人材が採用できず、慢性的な人手不足のうえに最新のテクノロジーやカルチャー、価値観をキャッチアップできず、組織が硬直化していくリスクが顕在化するでしょう。

そこで鍵になるのが、やはり多様性の充実。「女性」だけでなく、性別や国籍にとらわれず、優秀な若手人材を採用して、常に組織を活性化させることが、あらゆる企業で求められるでしょう。もし本寄稿の読者が自称シニアの方であれば、同世代とそれ以上の世代だけで形成された会議に、なかなか最新のテクノロジーやマーケティング、ニーズを取り入れることができず、議論にジレンマを感じた経験があるのではないのでしょうか。

特に、若手人材の不足がより顕著な地方の企業や

団体こそ、この発想が欠かせないかもしれません。そう考えると、もの申す若手女性人材に「こわい」「生意気」「かわいげがない」という主観を捨てて、表層的ではなく本質的に組織を活性化させる労働力として受け入れる企業こそが、生き残っていくのではないのでしょうか。

多様性のある組織を築くため、 試行錯誤を続ける

このような考えを踏まえて、当社では早くから女性およびLGBT、グローバル人材の採用を進め、組織力の強化を図っています。

しかし、互いに経験したことのない価値観を持つもの同士が、相互理解を深め、業務を進めるのは一筋縄ではいきません。ときには時間も要します。それでも、単一の民族や価値観の中に決して生まれなかった新しい最適解やイノベーションに日々触れることが、他社への差別化、競争力の源泉となり、会社の未来を創っていると体感しています。また、「基本、他人は違うものだ」という前提のもと、すべてを捉えられる企業文化が形成されることは、企業の知的思考力のレベルを上げ、そのプロセスへの耐性も上がっているように感じます。

もう1つのメリットをご紹介します。日本で生まれ育った日本人は、往々にして言葉を端折る傾向があります。いわゆるハイコンテキスト、かなりの割合の前提が共通認識としてすでにあることをお互い基本としているため、文脈をいちいち説明しません。

しかし、多様なメンバーが参加する会議では、そもそも「お互いの前提が違うかもしれない」ことを基本とするため、1つの物事の背景、目的などを説明します。そうすると意外と日本人同士でも、双方前提にズレがあったことが発覚したりもするのです。

多様性を受け入れるうえで多くの日本企業が直面する問題の一つに「言語」があります。当社では、

グローバル人材とのコミュニケーションは英語が使われています。しかし、私はもともと英語が話せたわけではありません。外資系企業に勤めた経験があったため、基本的な経験はありましたが、チームをまとめたり、ネイティブスピーカーと議論するには大きな課題でした。

そこで、それをクリアするために、kay meのお客様と社員のための英語プレゼンテーションクラス「kay me キャンパス」を主催しました。ここでは早朝からネイティブスピーカーの当社役員が、ビジネスの経験も踏まえた講座を担当しました。最初から1人でやろうとすると挫折しがちですが、このようにメンバーを巻き込むことでお互いに学習意欲も高まり、またお客様といっしょに学ぶことで、ドロップアウトできないと継続性も増したのではないかと思います。



写真1 「kay me キャンパス」の様子
出所：kay me 株

また、経営者として嬉しい誤算もありました。店舗の一角で開催したことで、そこに参加されたお客様が「仕事に行く前にお買い物ができるうれしい」と早朝から購入され、忙しい女性への新しい付加価値も提供できたのです。

男女区別するのではなく、 一人ひとりを見極める

また多様性と関係が深いテーマになりますが、当

社は創業以来「サステナビリティ」に対する取組みを積極的に進めています。大量のセール、売れ残りの廃棄、工場での過酷な労働環境など、起業する以前から、個人的に課題を感じていました。

そこで、当社では定価で完売させることを目的に、生産段階から無駄が発生しないようサンプルの段階で画像を取り、お客様に直接オンライン投票を募るサーベイを行っています。これにより、生産の可否と同時に、商品ごとのサイズ間での生産量比率まで決定しています。

このサステナビリティの取組みは、人材採用にもプラスに働いています。特に、若くて優秀な人材ほど、企業のサステナビリティに対する姿勢をよく見えています。実際、面接で志望理由を聞くと「将来、サステナブルなプロダクトを世の中に提供したいから」と回答する方も多いです。女性はもちろん、優秀な人材に支持されるには、サステナビリティに対する取組みは不可欠だと感じています。

もちろん、こうして当社を選んでくれた優秀な人材が、組織に定着しなければ発展は望めません。そこで、社員が働きやすいよう、一人ひとりが描いているキャリアプランを把握して、アサインする業務を見極めることを心がけています。

先述したとおり、人間は一人ひとりバックグラウンドや考え方が異なります。だからこそ、キャリアプランもさまざまです。また、子育て中や介護をしているメンバーに対しては、それぞれの予定に合わせた働き方も必要でしょう。当社では、女性のみならず男性にも希望する働き方を把握し、個別に柔軟に契約を締結しています。まだ組織が小さいからできることかもしれませんが、最初からライフステージによって退職を選択しなくても、働き続けることが可能という将来を示すことは女性も男性もより働きやすくなり、組織に定着して力を発揮しやすくなると考えています。

当社は良い意味で、性別による区別はしません。そもそも、している余裕がないというほうが正確かもしれませんが、組織の競争力を上げるために性別や国籍を気にせず、マネージャー志望の女性がいれば、そのキャリアを実現できるチャンスを提供できないか検討します。また能力も潜在面まで把握できるアセスメントを実施し、強みが生きる配属やアサインメントを心がけています。

多くの組織にとって当面の目標は、企業や政府に課せられた「女性管理職／役員／議員比率」達成かもしれませんが、しかし、長期的に見て労働人口が減少し、高齢化が避けられない日本は、「人はそれぞれ違っていい」という大前提に立ち、一人ひとりが持つ「能力」を最大限発揮してもらい、1つのチームとしてどう生き残っていくか考えるべきではないでしょうか。

まだ「多様性」に関する議論の焦点が「女性活躍」に当たっている2021年の状況は、本質的な改善策を模索する以前の段階であると、焦りすら感じます。到達すべきビジョンのため、さらなる加速が必要ではないかと考えています。



写真2 デザイン図案もオリジナルの
主力日本製ジャージーワンピース
出所：kay me (株)

会社名	kay me 株式会社
設立	2008年1月（事業開発コンサルティング会社として）
創業	2011年3月（kay me 創業）
代表者	代表取締役 毛見 純子
所在地	東京都中央区銀座4-3-10 銀座中央ビル7階
店舗	グローバルオンラインサイト https://kayme.com ほか12店舗（銀座本店、有楽町店、日本橋店、新宿店、小田急新宿店、横浜店、羽田空港店、名古屋栄店、京都店、梅田店、阪神梅田店、福岡店）
従業員数	60名
事業内容	ビジネス女性向けに100%日本製で開発されたストレッチ素材のスーツやワンピース、バッグ、シューズ、ジュエリーライン「kay me」の運営
沿革	<p>2011年3月 kay me を創業。同年7月に予約制サロンとして銀座本店を開始、9月にオンラインショップを開設、11月にファッションショーを開催しました。（銀座本店はその後移転を経て現在の銀座中央ビルへ。広さは4.4倍に。その他国内計12店舗を展開。）その後アパレル以外にも展開し、2014年 kay me キャンパス開催、2015年英国法人設立、2017年 kay me ラウンジを開設。2020年には「挑戦する人」を応援するコミュニティ型メディア「kay media」と「YouTube Channel」を開設しました。</p> <p>アパレルでは2015年に「Contemporary KIMONO」シリーズを発表しワンピースに着物の文様を取り入れたシリーズを開始。</p> <p>2020年には「エコプロジェクト」と銘打ち体にラクかつ「動物を傷つけない」バッグ、シューズ、ファーコートを開発し、大好評を博しています。</p> <p>また、挑戦し続ける姿勢はメディアでも注目を集め、2016年にBBC（英国国营放送）のビジネスコーナーで特集を組まれました。</p> <p>最近では特にSDGsの活動が脚光を浴び、創業以降続けている「衣料廃棄ゼロ」への取り組みが新聞、テレビ等に取り上げられています。</p>



新作アイテムデジタルサーベイ

衣料廃棄ゼロを目指し、お客様のご意見やご要望を製造アイテム・製造数決定に活かす、D2Cブランドでこそ実現できる取組み



銀座本店