

トップランナーたちの『女性活躍』～意識を変革する 10 のメッセージ～

第 6 回「村上臣さんインタビュー 経営者がダイバーシティ推進に取り組むべき理由とは」

司会 西村明希子さん：こんにちは。司会の西村明希子です。さて、今回は株式会社ポピンズ、社外取締役 村上臣さんにお話を伺います。村上さんよろしくお願ひします。

村上臣さん：よろしくお願ひします。

西村さん：村上さんは 2000 年にヤフー株式会社に入社され、一度退職後、再び 2012 年 4 月からヤフーの執行役員兼 CMO としてモバイル事業の企画戦略を担当。2017 年から 2022 年 4 月までは LinkedIn (リンクトイン)の日本代表を務め、日本語版のプロダクト改善、利用者の増加や認知度向上に貢献されました。現在は株式会社ポピンズ、社外取締役の他、複数のスタートアップの戦略技術顧問も務めていらっしゃいます。

西村さん：村上さんが大事にしていることで、軸となる 3 つのテーマがあると伺いましたが、この 3 つについてお聞かせいただけますか。

村上さん：はい、ありがとうございます。1 つ目が「テクノロジーの力で社会貢献をすること」、2 つ目が「ダイバーシティ」、3 つ目が「働き方改革」です。この 3 つは 20 年ぐらいずっと変えずに来ていて、テクノロジーに関しては本業のところで今幾つか社外取締役にやらせていただいております。この 3 つで何か社会にとって良いことが出来るのではないかと、やりたいという思いもあり、この 3 つをずっと追い求めております。

西村さん：社外取締役に務めていらっしゃる株式会社ポピンズは保育業界で働く女性支援の草分けですよね。そちらもダイバーシティや、働き方改革といったものに結び付いているのでしょうか。

村上さん：そうですね。元々ポピンズは、1 人のキャリアを持った女性が自身の課題として感じていたこと、30 年以上前の日本は保育所が無く働く女性がキャリアを中断せざるを得ない状況がありましたが、それをなんとかしたいといった想いからはじまりました。現在は、保育と介護の 2 つのサービスで働く女性がより輝けるように、キャリアを中断することなく、気持ちよく働けるようにとご支援を行っている会社です。

村上さん：ポピンズの社外取締役にってから特に注力しているのは DX の分野です。日本では自治体も含めて紙の書類が多い現状がありますが、デジタルの力を使って日々の作業時間が 10 分の 1 になれば、その残りの時間はお子様のケアや介護に使えるなど、目の前のお客様へのサービスに集中することができます。どうすればそう出来るか、今私が社外取締

役でありつつ、イニシアチブを持ってプロジェクトを進めていることです。

西村さん：村上さんはダイバーシティの重要性など多数発信されています。LGBTQ に関して理解を深める発信も多いのですが、どのようなご経験から関心をお持ちになったのでしょうか。

村上さん：私は学生時代に吹奏楽部、オーケストラに所属していましたが、その時は基本的に男性がマイノリティーでした。中学の吹奏楽部は部員が 50 人くらいで、その中で男性は 5 人くらい。各学年に男性は 1 人か 2 人くらいでした。ですから女性の皆様が日々会社で、例えば今男性が多い業界などで窮屈な思いをされているようなことを、思春期の多感な時期に自ら体験してきました。社会に出て働き始めた時の会社が普通の日本企業でしたから、「ああ、こういう感じなのか」と、自分の経験からマイノリティー側を何とかできないかという風に思い始めたのがそもそものきっかけです。それがダイバーシティ、特に女性活躍に今も注力している理由です。

LGBTQA+ に関しては、元々ヤフーの時に色々なダイバーシティ施策を行っている中で、女性活躍に関してはどの会社も注力している中で同じように取り組んでいましたが、それ以外の領域が結構手薄であると感じていました。当時役員立場として課題を感じ社内でヒアリングを行なった際に LGBT の方々の声を聞く機会がありました。その時にかなりショックを受けたのが、営業職の男性でゲイの方の話で、飲み会での恋愛トークや、場合によっては女性のいるような店に二次会に連れて行かれるようなことがあり、非常に気分が悪いとのことでした。一番ショックだったのは、仮想彼女のプロフィールを作りそれを暗記して、「彼女いる？」と聞かれた時にスラスラと出てくるように訓練しているということでした。これを聞いた時に「そんなカバーをしなくてはならない世の中はやはりおかしい」と感じました。そのようなことを気にしないで仕事ができたとしたら、絶対パフォーマンスが上がるはずです。経営視点でも、誰もがそのままの自分で持てるスキルを 100% 投じられる環境を整えることができれば、明らかに今よりパフォーマンスが上がるはずです。ですから私はダイバーシティというのは本当に経営の一丁目一番地だと思っています。

西村さん：一丁目一番地…最優先事項ですね。

村上さん：これは働き方にも関わってきます。

西村さん：ダイバーシティの推進を担当されていた時のエピソードもお聞かせください。

村上さん：女性活躍に関してですが、私のチームでは 150 人くらい見ていましたが、各マネージャーなどの評価者に対して、まずは「バイアスを排除する」といったことを言い始め

ました。最近特にグローバル企業では履歴書に性別も写真も何も載せない、場合によっては、名前も隠すぐらいのことをしています。なぜならば、職務経歴書に必要なものは「今まで行ったこと」と、「どれだけスキルがあるか」と、「今回の労働にどれだけフィットするか」といったことで、あとはなるべく余計な情報は排除し公平に選考しましょうといったトレンドがあります。評価に関してもそうで、基本的には本来の仕事だけ見ればいい話で、「女性だから」「男性だから」などは、評価の際に不要です。「何をしたか」、「どのような成果を出したか」ということをベースに、ロジカルに判断していこうということをまず始めました。

村上さん：その上で私が見ている中で、子会社の立ち上げなどに取り組む中で、出来る限りやる気があり手を上げる女性にチャンスあげようということを意図的に行っていました。いわゆるクォータ制や、女性に下駄を履かせるのか？といった問題などは色々議論があると思いますが、そもそも日本では男性の下駄が高いと思います。13センチぐらいのピンヒールを履いて男性の皆さんは歩いていらっしゃるようなものだと思いますが、それに気づいていないのです。昔、喫煙所文化がありました。喫煙所にいる人が役員になれるといったことがありました。飲み会もそうですが、そのような社内コネクションに入った人が優遇されて出世するような、要は社内政治のようなものがありますが、これも下駄の1つです。そういった所に入れなかった非喫煙者の男性も、実は不平等な扱いを受けていました。ですから男女の問題だけではないのです。

女性に関しては、キャリアの中断や育休や産休などがあり、一旦マミートラックに乗ってしまうと、さらに機会が減らされてしまいます。既に下駄を履いている男性がたくさんいる中で女性は草履を履いているようなものです。これを公平なところに持って行く、要は公平な視点で見て、みんながイコールコンディションで「せーの」と競争した時に、誰が1位になるのかといった話と、評価の話は一緒だと思います。そうなりますと今の時点では、女性を優遇するというのはリーズナブルであって、男性のハイヒール分を少し減らして、こっちに持ってきただけなのです。ですから目線を合わせるという意味でそういうようなことを行っていました。

実際に女性初の子会社の社長が私の元から生まれましたし、リーダーや部長なども生まれました。もちろん、公正に見てその仕事出来る方がいることが前提としてあります。ただ本人がやる気があっても、なかなか手をあげないというのも女性の特徴であると思います。男性は根拠がなくても勢いで「できます！」と言いますが、任せてみたら「あれれ？」みたいなこともあります。女性はキャリアに関して慎重な方が多いですので、面談や1 on 1などを通じて適切に後押しをしました。「出来るかどうか不安です」や「子供もいるので」といった話が出てきた時は、「ではどういったサポートがあれば出来るのか」といった話をし、「ではやってみよう」と背中を押すことでしっかりと活躍してくれます。ですからこのよう

な配慮が、いわゆる平等や公正の話で一番重要なテーマで、同じように下駄を履かせるだけでは、階段は一緒なので、いかに全員がこの平等な環境、公正な環境に出来るのかというところが、マネージャーや経営者が腐心すべきことなのではないかと思っています。トップの方、社長の方が経営課題であるということを認識していただいて、動き始めるということがポイントだと思います。上場企業に関しては昨年(2021年6月)に東証のコーポレートガバナンス・コードが変わり、取締役や執行役員のスキルマトリックスをつくることや、ダイバーシティに関して進捗を開示することが求められるようになりましたが、今ならまだ間に合いますということだと思います。今後上場企業に関しては、開示ができないと大きな問題になってしまいます。ですからそれぐらいのレベルまで今事態は深刻化していますし、課題感があるということ、まずトップの方に気づいていただく必要があります。そしてトップが動き始めるとマネージャー達も意識しますから、「あっ俺もやらなくては」という風になってくると思います。

西村さん：村上さんはプライベートも大切にワークライフバランスを考えてらっしゃいます。自主的に育児休暇を取られたご経験もおありですが、一般的にはまだまだ男性の育休取得は少し難しい状況もあると思います。その状況をどのように見てらっしゃいますか。

村上さん：そうですね、本当は社長の方が育休を取れば良いと思っています。議員の方が育休を取得して話題になったこともありますが、どんどん取れば良いと思います。また「ワーク」と「ライフ」は一体化していてバランスではなく、「ワークライフインテグレーション」といった感じだと思っています。完全に渾然一体となっていて、一人の人として人生を重ねる中で、パートナーと子供を持つといったライフイベントがあり、働けない時期があるとバランスが逆転しますよね。

ただ、そういったタイミングがあることがわかっているのであれば準備が出来るはずです。例えば自分が休むと仕事が回らないから育休を取れないというのは大きな誤解だと思います。もし本当にそうならば、その会社は危険ですよ。退職したらどうするのでしょうか？退職した人はもう戻って来ないですよ。育休を取って仕事が回らないのだとすると仕組が悪いわけです。業務が属人化しておりその人がいなくなったら仕事が回らないとすると、その会社はどうやって運営しているのだろうか。中長期で見ると全然サステイナブルではない仕組になっているのです。その人が辞めないといった幻想を元に、たまたまラッキーで仕事がうまく回っているだけなのです。たまたま辞めていないだけで、その方がいつ転職するかなど上司には分かりません。上司に言わずに転職活動をしているかもしれませんし、ある日「実はお話があるのですが…」と言われ「辞めるの？」となった時には手遅れです。ですから1カ月や3カ月の期間、育休のカバーが出来ないという仕組は、会社の仕組みが間違っています。ですから、それを前提にした計画を立て、そしてオペレーションを作るとい

うこと、これは経営者やマネージャーの責任であると思います。

西村さん：経営者やマネージャーがしっかりとオペレーションを作っておくことが大事ということですね。

村上さん：一般的にグローバル企業や欧米企業が育休をたくさん取ると言われていることは、家族を大切にするといった文化的な背景もちろんありますが、そもそも人材の流動性が高いということに起因しています。アメリカであれば平均勤続年数が4.5年程で、ヨーロッパの長い国でフランスやイタリアは10年程なのですが、どんどん人が入れ替わります。そうなるに入れ替わって採用してと、やはり少なくとも半年位かかり、その間はある人でカバーしなければなりません。そのための仕組みを作ってきたから、1ヶ月や6週間、マタニティ、パタニティリーブ(育児休暇)をしても問題なく回るわけで、みんな安心して育休を取れるのです。ですからこれは仕組みの問題だと思います。

西村さん：企業の課題として、短時間勤務の方の仕事をカバーする方から不満が上がることもあるそうですが、仕組みが整っていないから「私だけ損している」といったことが出てくるのでしょうか。

村上さん：過剰に労働時間で図るといった文化が残っていますが、投下した時間とそのアウトカムがあまりバランスしなくなっています。例えば1人の天才プログラマーが、100人分の仕事をするプログラムを書くといったことが普通に起きていますし、インスタグラムははじめ10人ぐらいで何千万人のユーザーをサポートしていました。そういった非対称性が生まれている中で、過剰に労働時間だけで管理する方法は古いのだと思います。会社でパソコン画面を見ているにも実際に働いているかは分からないわけです。実際に「こういったことをいつまでにやる」というアウトプットベースで、会社がしっかりと期待を伝えた上で、それに対応した評価を行う。このような仕組みにすれば良いと思います。これがいわゆるジョブ型雇用の世界で普通に行われている環境だと思います。

西村さん：会社側が「あなたにはこういうことを期待している」という点を明確にして伝えることが大事になってくるのですね。

村上さん：特に長時間働くことが良いという文化をすぐにでも辞めるべきだと思います。逆にいうと同じアウトプットを短い時間で出した方が優秀とされる、そのような文化に変えていく。どれだけの時間、短い時間にハイオリティで良いアウトプットにするのか。これが一番重要であるといったメッセージに変えていくと、生産性がどんどん上がっていくと思います。例えば10人も集めたミーティングで発言する人が2人で、あとの8人は聞いて

いるだけならば1時間×8で8時間分無駄にしていることになります。これは会社にとって大損失ですよ。3人しか発言しないのであれば3人でやれば良いのです。ミーティングがいらないければ、メールかチャットでやれば良いといったようにアウトプット思考にしていくと、どんどんこういった考え方に変わっていきます。もちろん会議も必要だと思いますが、議論のために必要であって、情報をみんなに伝えるだけであれば、メールでも何でも今はありますよね。読んでいるかどうか不安ならば、時々チェックすれば良いのです。

日本で一番リスクリング*が必要なのは、マネージャークラスだと思っていて、今まで管理職は労務管理、特に残業時間など時間の管理がメインでしたが、知的生産というところにフォーカスした場合に、マネジメントとして何が出来るかというところはスキルが必要なので、こういうところをどんどんリスクリングしていくと、日本は一気に生産性が上がると思っています。

*リスクリング…革新やビジネスモデルの変化に対応するために、新しい知識やスキルを学ぶこと

西村さん: コロナ禍でリモートワークが普及するなど、働き方に関する意識も変わってきていると思います。村上さんから見て、仕事を探している人から選ばれる企業になるためには、どんなことが必要だとお考えになりますか。

村上さん: そうですね。労働人口が減ることはもう確定した未来です。人口動態は一番精度の高い未来予測で、今子供を産んでも働き始めるのはだいたい20年後ですが、ただ20年間指をくわえて待っていてもしょうがないという前提でお話ししますと、人材確保はこれから深刻化していきます。そうすると「働いていて楽しいか」ということと、あとは「自分が成長出来るか」ということ。また「働きやすいかどうか」。突き詰めると、これは「やりがい」と「働きやすさ」の2つになると思います。いわゆる「働きがい」と捉えた時に、私はこの2つに因数分解出来ると思っていて、「やりがい」があって「働きやすい会社」で「業界標準の給与」があったならば、その会社で働きたいと思うはず。やりがいに関しては、これはジョブ型雇用への移行でだいぶ解決されると思います。人は期待に応えることができると自然とやる気が出て来ますので、その評価されるプロセスがうまく回っていると、どんどんとやる気が出てくるのではないのでしょうか。やはり会社側の期待値が明確であればある程、評価が公平で明確であればある程やりやすいです。ですからやはりジョブ型雇用の方が向いていると思っています。まずは、やりがいをどのように会社として従業員の方と対話をするのかというところ、これが一つ大きなテーマとしてあります。

「働きやすさ」に関しては、まさにダイバーシティの状況や、リモートワークが出来るかなど、人によってモチベーションが変わって一定ではないというところがポイントです。会社

としてはどの部分を重要視するのかしっかりと決めた方が良いと思います。当然対面ならば、対面でしかできない仕事もありますので、その会社に合った働きやすさの確保は何なのか？というところをしっかりと考えていただくことが良いと思います。それによって会社のカルチャーが出来てきますので、社風に合わない人も出て来ます。合わない人に無理やり入社してもらっても成果が出ませんので、採用時のマッチングをうまく図っていく必要があります。そうするとしっかりと定着してくれて長い期間幸せに働いてくれるような従業員がどんどん出てくると思います。

その関連で女性活躍には機会がたくさんあるとあって、これまでの日本では専業主婦になった方や、ライフチェンジでキャリアを中断した女性がまだまだたくさんいらっしゃいます。その方々はまだ働ける年齢であり、やる気がある方がたくさんいらっしゃいます。ただ、5年10年とキャリアにブランクが出来てしまって「以前のように働けるのかな？」と考えた結果パート勤務に就いてしまう。ただ実際フルタイムで働いたことがあり、大学を卒業した方も多いため、こういう方々がどうしたら戻って来てくれるのかを真剣に考えると、この人材プールというのはまだ手付かずなのです。

あとは双方のニーズと合うようにということで…そのような話もあって、やはり人材不足というのは、働けるのに働いていない方、そしてやる気もある方がうまくマッチングしていないということが、今の日本の人材市場に残った部分だと思うのです。今政府としてはなるべく長く働いてもらおうと、定年がどんどん伸びている訳ですが、この道が一つと、やはりキャリア中断した女性が何百万人もいますので、どうやったら働いてくれるのかと。これによって人材不足というのは概ね解消すると思います。労働の人口減少分はこの2つで確保出来ると、そろばんをはじくとそういった感じになっていますので、採用が上手くいっていない企業は少し目先を変えて、この2つの領域をどうするか考えると、結構良い人材が発掘出来るのではないかと考えています。

西村さん：最後に女性活躍に取り組む企業の皆さんにメッセージをお願いします。

村上さん：ありがとうございます。女性活躍を含めたダイバーシティの施策は、一般的にCSR*的に捉えられがちなのですが、実はこれに取り組むとシンプルに業績が伸びます。これは色々なリサーチによってエビデンスが出ていることであり、ダイバーシティのある組織は他の企業よりも優位に成長している、成長率が高いといった証拠が既に出ています。経営者の方々は世の中のブランディングのために取り組むのではなく、これは業績を伸ばすための力強い手段であるということをもっと認識していただきたいと思います。ダイバーシティが保っている組織、特に意思決定者にダイバーシティの意識があると、意思決定の質が上がります。そして質が上がると業績に直結します。ダイバーシティ施策は最重要経営課題

であるということ、まずはご認識いただき、翻って自社を見ていただいて、不足する部分があればひとトップ自らが力強く推進していただく。そういったことが御社の業績を上げるための一つの大きな柱になり得るのだということ、今回改めてお伝えしたいと思えます。ありがとうございました。

*CSR…企業が組織活動を行うにあたって担う社会的責任のこと

西村さん：村上臣さんでした。難しいことも分かりやすく優しく話してくださるので、誰でも出来るのだといった熱いメッセージいただきました。ありがとうございました。

村上さん：ありがとうございました。