

# 目次

謝辞

v

本書執筆にあたりインタビューした女性リーダーたち ix

はじめに——女性のリーダーシップの新たな世界…………… I

著者シャロンの物語 I

一気に現在へ 4

女性は制度が自然に良くなるのを待つてはいない II

本書執筆の理由 12

本書で取り上げた内容 13

成功した女性の「八つの成功戦略」 18

成功戦略 I——女性が持つリーダーとしての潜在能力に目覚める…………… 23

探りを入れながら 24

女性らしいリードのしかたに自信をもつ 25

女性のリードのしかたはホリスティックである 32

女性のリーダーシップスタイルには科学的根拠がある

39

女性らしくリードする

42

将来に向けた女性の位置づけ

44

成功戦略2 —— 自分の運命は自分の手で切り開く

.....

47

限界を打破する

47

自分の観点で成功を定義する

67

成功戦略3 —— 自分のキャリアは自分で設計する

.....

91

キャリアアップは一直線ではない

93

ふさわしい職場を選ぶ

97

強固な土台を築く根本的な事柄

106

基本的な要素

115

選択可能なこととチャンス

120

旅を続ける

130

成功戦略4 —— 臆さず自分をアピールする

.....

135

自分の最強の唱道者になる

135

擁護者と味方のネットワークを作る

155

成功戦略5 —— 数字が語る話を読み取り、戦略を立て、結果につなげる ..... 181

著者ローラの物語 183

ビジネス感覚を早いうちに身につける 187

あなたの会社は孤島ではない 216

成功戦略6 —— とびきりのチームを作る ..... 217

テューバ奏者ではなく、オーケストラの指揮者になる 218

成功を求める風土を作る 220

最高の人材を採用する 233

採用には時間をかける 234

戦略的に採用する 235

コーチングとメンタリングを提供する 236

解雇は迅速におこなう 238

チームプレーヤーになる 240

成功戦略7 —— あなたという最大の資産をはくむ ..... 243

生活を統合する —— バランス神話に惑わされない 243

自分に投資する —— 知、体、心の幸福のために 261

望む生き方を実現するために個人資産を築く

273

成功戦略8——可能性を現実のものにする

.....

279

女性たちよ、前にも後ろにも手を伸ばそう

279

フィランソロピーの力

291

セレンディピティを呼び込む

300

旅を祝う

303

インタビューした女性たちの経歴紹介.....

305

参考文献

8

原注

1

——はじめに——

## 女性のリーダーシップの新たな世界

### 著者シャロンの物語

女性である私が職場に異なる視点を持ち込んでいること、それが物事の本質を突いた貴重なものであり、違いを生むことに気づいたあの瞬間を、今でもはっきり覚えています。それは、私がIBMのフェデラル・システム部門でセカンドライン・マネージャーをしていた一九七〇年代の半ばのことでした。

なぜこれが私にとって大変な啓示であり、大きなリスクだったのかをご理解いただければ、大局的な視点から状況を見てみたいと思います。そのためには、当時のことを説明しただけならず、大局的の頃、管理職に就いている女性は珍しい存在でした。私の部門では、上級管理職の女性はほとんどの場合、専門技能分野テクニカルなにふたりか三人いるだけで、私の上にはひとりもいませんでした。

セカンドライン・マネージャーという職位につくまで、私の手本となる人は男性しかいませんでしたし、コーネル大学大学院で産業と労使関係学を学んだ三〇人のクラスメートには、私の他には女性はひとりしかおらず、教授はすべて男性でした。大学院を出てすぐAT&Tロングラインズに就職しました

が、それでも私は管理者教育プログラムで初めて採用されたふたりの女性のうちのひとりでした。I B Mへ移ったとき、私が出会い一緒に仕事をした人のなかで成功している管理職はすべて男性でした。人を率いる方法については、このような成功している管理職——全員男性——のやり方以外は、私は何も知りませんでした。結果として、私は男性のリーダーシップスタイルを取り入れ、彼らの決断のしかたを学び、同じやり方をし、そしてビジネスでの彼らの価値観を自分の価値観として受け入れました。当時、実業界に入る女性に向けて書かれた本はほとんどなく、数少ないそのような本は、職務遂行に女性らしさを持ち込むな、と警告していました。

それは火曜日の朝のことでした。その日、ひとりの従業員の人事について上司のディレクターと話し合うことになっていた私は、朝のジョギングをしながら、その大切な話し合いに向けて準備をしていました。つまり、会議室に入るところから話し合いが終わるまで、そのディレクターとの人事のミーティングについて心のなかでシミュレーションし、ビジネスの視点から私の主張と要点について検討してみたのです。

「正しい」とされる結論はわかっていました——その従業員は解雇すべきだというものです。しかし、心のなかでシミュレーションした結果、私はその従業員を助けるべきだ、彼を解雇することは会社にとって一番の利益ではないと強く主張したいと思うに至りました。「バカなこと言ったらだめよ」と自分に言いました。「女だからそう思うんだわ」と。

私はその啓示の瞬間を、まるで昨日のことのように思い出すことができます。「でも……」と心のな

かです。」「私は女だもの！」と。そして女性である私の分析が、その従業員だけでなく、実際には会社にとっても最善の戦略だと確信しました。その瞬間から、私は自分がビジネスに持ち込む異なる視点を意識的に認め、大切にしようになったのです。

私はリスクを取りました。その従業員を解雇しないためのビジネスケース（投資対効果を検討する資料）を心のなかで作成し、大きく深呼吸吸ってミーティングに向かい、自分の意見を主張したのです。そして大変驚いたことに——そしてうれしかったことに——ディレクターは同意してくれたのです。

幸いにも、私の提案は、正しい結論となりました。私たちが守った彼はその後、長年にわたりIBMに貢献しました。あの日以降、私はいろいろな意味で、男性の同僚とは違うやり方で部下を管理することを意識するようになりました。数字を見るだけではなく、人事や組織への配慮を自分のビジネス上の判断に加えたのです。マネージャーとしての私の成功は、その多くが、私が意思決定にもちこんだそうした付加的要因によっていることを実感したのです。私のチームは常にチームの目標達成に向けて懸命に取り組んでいましたが、その理由のひとつは、私が大きな最終決断を下す前に、その決断がチームに与える影響をあらかじめ考慮し、いつも事前に彼らの意見を聞いていたからだと気づきました。非常に興味深かったのは、私たちの事業部門に影響を及ぼす決定をする際に、くだんのディレクターがこっそり私の意見や反応を求めてくるようになったことです。「君はその決定がどんな影響を及ぼすと思うかい？」とか、「その決定は社内との関係部署や従業員たちにどう受け止められるかな」などと尋ねてくるようになったのです。

また、経営サイドに、彼らが通常下す決定とは異なる提案を認めてもらう方法は、ビジネス用語を使用することだと悟りました。例えば今回のケースでは、その従業員の訓練に会社が投資した額と、彼が長年会社にもたらしてきた価値と今後会社に貢献すると見込まれる価値を提言に含めました。潜在的リスクもすっかり認めたくらうで、そのリスクの影響を最小限にするにはどうすればよいか、についても提案しました。

この一件以降、私は社内の各所へ出張するときには、決まって出張先の女性管理職と会い、知り合いになるようにしました。打ち合わせの際には彼女たちを観察し、またそのキャリアを関心をもって見守りました。そしてトップレベルの女性たちが、リーダーシップの取り方について、また、男性が圧倒的に多い環境でリーダーを務めるといふ難題への対処のしかたについて、議論すること——つまり、情報交換と、自分のやり方でOKだという確認の両方——を強烈に求めていることに気づいたのです。女性はそのようにリードすればよいか、どのように問題を克服すればよいか、そして、企業の最上層に場所を確保するために何をすべきか。これらについて研究するという私の旅はこうして始まったのです。

## 一 一気に現在へ

四〇年後の今、仕事をもつ女性には新たな世界が広がっています。この四〇年間、女性は前例のない

スピードでビジネスに参入し、アメリカなどの国々では二〇一〇年までに利用可能な人材のほぼ半分が女性となりました。彼女たちの資格や適性は男性を凌いでいます。長い間、女性は男性よりも教育で遅れていましたが、今や教育水準では男性を上回って——学士号全体の五二パーセント、修士号全体の六〇パーセントは女性が取得して——おり、大学、大学院ともに、男性より女性の方が優秀な成績で卒業する傾向にあります。

リーダーシップを取る地位に女性が就くという点においては、ビジネスでの変化は表面的には非常に明白です。アメリカでは現在、全管理職・専門職の半数以上（五一パーセント）が女性であり、この割合はシャロンがアメリカ実業界で働き始めた頃の三倍以上です。女性はリーダーシップを発揮して戦略に影響を与え、組織の行方を左右する職階に就くようになってきています。女性の会社役員の数は一九九五年と二〇一一年の間にほぼ倍増し<sup>③</sup>、取締役会における女性の割合は二〇一一年に一六パーセント近くに達しました<sup>④</sup>。

史上初めて私たちは、眺望のよい役員室や取締役会にいる女性、あるいは軍隊を指揮している、地位の高い選出公職に就いている、立法府にいる、そして大企業の事業主である女性を目の当たりにしています。もはや女性は、「初の」とか「唯一の」女性になるといった挑戦に立ち向かう可能性はないでしょう。女性がどうやって経営や管理をすればよいのか、何がうまくいき何がうまくいかないのか、を学ぶことができるロールモデルが、今はいるのです。

労働力への女性の参入は、経済に多大な影響をもたらしています。労働力における女性の価値に早く

から注目してきた、国際的な事業コンサルティング会社マッキンゼー・アンド・カンパニーは、アメリカのGDP（国内総生産）は、女性の労働力参加によって二五パーセント高くなると試算しています。<sup>(5)</sup>

現在、信頼できる研究によって、リーダーシップを取る役職に女性がいる企業は、収益性の点でそうでない企業を凌いでいることが証明されています。ここ数年新聞に掲載された「女性と企業収益性に相関あり」、「性差によって業績に差——企業業績の原動力」、「女性責任者の多い企業、経済危機でも順調」といった見出しは、女性のリーダーシップが企業収益に影響を与えていることを、世界各地で伝えています。史上初めて、高い地位に女性が多くいる企業のほうが、少ない企業よりも財務実績が良いことを示す研究が出ているのです。<sup>(6)</sup> その結果はまさに驚くべきものです。

ペパーダイン大学の研究によれば、フォーチュン五〇〇社<sup>訳注1</sup>のなかで、女性を上級職へ昇進させることに關して順位が高かった上位二五社は、それぞれの業界のフォーチュン五〇〇社の中央値と比べ、六九パーセントも収益率——金融市場での成功に不可欠な値——が高いたことが分かりました。<sup>(7)</sup>

企業内での女性の昇進に力を入れているアメリカの非営利団体であるカタリストは、最高経営陣のなかの女性の割合が最も高い企業群は、最も低い企業群に比べ、投資収益率（ROI）は三五パーセント、総株主利益率（TRS）は三四パーセント高かったことを突き止めました。<sup>(8)</sup>

これは世界的な現象です。一〇〇社以上を対象とした世界規模の調査によれば、各国の文化に關係な

1 「訳注」「フォーチュン」誌が発表する全米上位五〇〇社。

く、上級管理職に女性が多い企業は、営業利益率が高い傾向にありました。これらの企業は、主要な特性——リーダーシップ、意欲、連携、統制、方向性、労働環境、労働価値観——でも他社より上位に位置づけられました。<sup>(9)</sup>これらは、女性のリーダーシップスタイルの影響がもつとも現れやすい領域です。

さらにフランス、ベトナム、オーストラリアでおこなわれた研究からは、リーダーシップを取る地位に女性が多い企業は最近の経済危機の間でも好調だった、という証拠が得られています。こうした研究結果は、組織の実績に対する女性の貢献の価値を示す説得力のあるビジネスケース（投資対効果検討書）であり、実業界もこのことに気づき始めています。最近おこなわれたある世界的な調査によれば、四分の三近く（七十二パーセント）の企業幹部が、経営陣のジェンダー多様性と財務成績には関連があると答え、その数値は前年より一二パーセント増えたのです。<sup>(10)</sup>

さらに、女性は自分のやり方でマネジメントをおこなうことで、違いを生んでいます。階層を上げる女性が増えるにつれ、彼女たちは女性特有のリーダーシップスタイルを認識し、評価し始めました。経営や管理の問題をホリスティックな視点<sup>訳注2</sup>でとらえたり、包括的かつ協調的なスタイルで運営したりすることで、同等の地位にいる男性たちと同じか、むしろよい結果を出せることに気づいたのです。トップエグゼクティブからは、グローバルでテンポの速い現在のビジネス環境では、こうした特性が企業の

2 「編集部による訳注」「*holistic*」という単語には、「全体論的な」「総合的な」などの意味がある。例えば医療の分野では、この言葉は「個別の部分<sup>訳注1</sup>が身体全体と緊密に関係していることを理解した治療」という意味で用いられる。本書では、女性を持つホリスティックな側面として、グループのリーダーとなった女性のメンバー一人一人に対する気配りや管理の仕方、問題のとらえ方、職場に持ち込む雰囲気などが述べられている。まだそれほど普及していないが、重要な考え方である。

リーダーシップにとって極めて重要だという発言がますます聞かれるようになっていきます。

女性のリーダーシップスタイルが男性のそれとは異なっていること、また、両者が補い合えば結果としてより強力な組織となることを、男女ともに次第に認めつつあります。男女どちらかのスタイルのほうが優れている、ということではありません。最大の成功は、男女のリーダーシップスタイルを結合することによって起こるのです。もはやどちらのスタイルが優れているかということ論点にすべきではありません。それよりも、どうすればこのふたつのスタイルを最も効果的に統合できるかを議論しなければならぬのです。

### 幸福感から挫折感へ

しばらくの間、女性は止まらぬ勢いで颯爽と出世の階段を駆け上がっていたように見えました。しかしここ数年、そのスピードは落ちていきます。女性がビジネスのリーダーシップに持ち込む価値についてはかなりの証拠があるにもかかわらず、専門職や管理職へ女性が昇進する速さは、全体とは調和していません。中間管理職に達すると、失速してしまうのです。経営幹部や取締役の女性の数は、ここ数年間は伸びていません。

カタリストによる新たな研究結果が、この挫折に拍車をかけています。企業内の出世コースを進む女性に対し好ましいイメージがあるにもかかわらず、カタリストの研究から、女性はたとえ男性と

まったく同じ資格（MBAなど）をもっていても、世界中でいまだに男性と同じ速さでは出世コースを歩んでいないことが分かったのです。大変落胆させられるのは、たとえ経歴や教育が同じでも、女性の給与や手当は、キャリアの入口に立ったときから、世界のどこでも男性のそれよりも低いという研究結果でした。<sup>(11)</sup>

給与格差は、女性が重役室に入るとさらに拡大していきます。「フォーチュン」誌が選ぶ「最強の女性経営者50人」のリストのなかで、女性エグゼクティブの所得の最高額は、二〇〇八年には、男性エグゼクティブの所得の最高額のわずか一パーセントでした。二〇〇九年にはその数字は三八パーセントになり、二〇一〇年と二〇一一年には五〇パーセントとなりました。<sup>(12)</sup>とはいえ、男性の所得に対する女性の所得の比率が上がったことを、よいニュースだと思わないでください。よくはないのです。この四年間、女性の報酬は比較的一定に留まっていたため、おそらく景気後退によって男性の所得が激減したという理由で、以前よりましに見えるだけなのです。

### 制度的な調整が必要とされている

多くの人は、単に出世コースの問題だと言うでしょう。「時間がかかるだけだ」と。けれども私たちの試算によれば、現在のペースだと、女性は男性と肩を並べるのに五〇年〜八〇年も待たねばなりません。それはあまりにも時間がかかりすぎです。

「女性がリーダーになるのを遅らせているものは何だろうか」と私たちは自問しました。明らかに、カギとなるのは大半の企業の思考態度です。経営陣に女性が増えると財務成績が改善する、と四分の三近い経営幹部が信じているという研究結果が出ているにもかかわらず、「女性を昇進させるために何をなさっていますか」と尋ねると、ほとんどの企業は具体的な行動は何も起こしていませんでした。毎日二四時間、年中無休で働く企業風土に、会社はなかなか手をつけようとしてきませんでした。そのような企業風土では、長時間労働と頻繁な出張が可能だが、重役候補として有望視される決め手となります。会社は、公私両面の目標や責務を統合させたい、という女性の願いに応じる勤務形態の導入も決してできませんでしたし、こうした勤務形態が使える場合でも、実際に利用する女性に対して否定的な見方をすることが多いのです。

企業の上級幹部やCEOは、報酬、表彰、昇進に関する会社の規定により、男女の平等は確保されていると思込んでいます。昇進スピードと報酬の格差を立証する研究がカタリストから発表されたとき、一番驚いたのはカタリストの会員企業のCEOたちでした。アーンスト・アンド・ヤングの会長兼CEO ジェームス・S・ターリーの発言が、その研究報告書に引用されています——「率直なところ、出世コースはわれわれが思っていたほど健全ではないという事実には、驚かされ、落胆させられる。企業はこの問題に取り組んできたし、進歩してきたのだと思っていた……。これは企業に対する警鐘である……女性も男性と同じ昇進と注目の機会を、確実に得られるようにする必要がある」<sup>(13)</sup>。

## 女性は制度が自然に良くなるのを待つてはいない

多くの企業が、その企業風土や組織を変えようと取り組んでいます。こうした組織全体の変化には時間がかかることが分かっています。女性が職場にもたらす力を最大限活用するために企業は何をすべきか、という問題は、今日多くの公開討論の場で広く取り上げられています。こうした問題に世間の注目を集め、提起された解決策についてレポートを書こうと、『ウォールストリート・ジャーナル』や『エコノミスト』などの有名なビジネス誌が、会議を主催したり、紙面で特集記事を組んだりしています。しかし、実際の進歩は依然として耐えがたいほど遅々としたものです。

誰かが自分のために問題を解決してくれるまでただ手をこまねいているというのは、女性の性分ではありません。女性は困難に直面すると、本腰を入れてその問題に取り組み、解決するということは、長年の研究からも明らかです。私たちは自らの研究と経験から、アメリカ実業界で上層部へと上り詰めた女性たちは、自ら事にあたり、女性としての強みと事業戦略に対する理解を結合させて、その地位を獲得したことを知っています。彼女たちから、どの女性にも自分で扉を開くためにできる行動があり、ひとりひとりが少しずつ変化を生みだしていけるのだということを学んだのです。そして過去に道を切り開いた女性たちがプラスの変化を起こし、現在の女性に対する信用を築いたのと同じように、今、前進しつつある女性たちは、他の女性たちのために扉を開き、実業界全体に及ぶ変化のスピードを加速させる力となることでしょう。

女性にはリーダーになる能力があり、収益性と成功に大きく貢献できることは、研究が繰り返し証明してきました。女性に必要なのは、実業界という場で自分のスキルと強みを生かすための知識とツールだけです。私たちは、ビジネスのリーダーシップに対し、女性は潜在的に莫大な貢献できるものと確信しています。実際、投資銀行のゴールドマン・サックスは、男女の労働格差を縮小すれば、GDPがアメリカの場合は九パーセント、ヨーロッパなら一三パーセント上昇すると算定しています。<sup>⑭</sup>

## 本書執筆の理由

ビジネスで出世していく女性は、才能豊かで、やる気があり、すぐに立ち直ります。私たちは、現在リーダーシップをとっている女性が直面している課題について調べるうちに、次のことに気がつきました。それは、実業界での私たちの実体験と、成功した女性たちによるこれらの課題の克服法に関する研究から、私たちが得た知識には、みなさんと共有すべき貴重な洞察が含まれているということです。

本書には、成功した女性たちから得られた、洞察や経験やアドバイスが書かれています。私たちは一連の仕事を通して、女性が女性ならではの強みを頼りにし、目標を達成するためにとることのできる、具体的で実際のな行動を突き止めてきました。トップへと上り詰めるのに成功した女性と、それほど成功しなかった女性との差は何によるものなのかを、あなたは知ることでしょう。あなたがひとりの女性

として望む速さで、その出世コースを進んでいく一助となるよう、实际的でありながら、やる気になっていただけるような形で、これらの洞察をお伝えしようと思っております。

本書は、すでにリーダーシップを発揮する出世コースにいて、もっと速く楽に進みたいあなたのためのもので。また、キャリアの入口に立ったばかりで、何から始めたらいいのか分からないあなたのためのもので。そして、自分は人生で何をやりたいのかを、ちょうど問い始めたあなたのためのもので。もし現在、女性リーダーたちのメンターやコーチをされているなら、本書は教え子にアドバイスや支援を与える手引きにもなります。また、プレゼントすれば、彼女たちにとって能力や自信をつけるための青写真となるでしょう。

### 本書で取り上げた内容

著者である私たちは、研究者でありビジネスの経験者です。ふたりとも何年もリーダーとして組織を成長させてきました。女性のリーダーシップについて研究をおこなったり、他者の研究を調べたりもしてきました。加えて私たちは、アメリカ実業界と起業家の世界の両方で、生きてきました。リーダーシップを自分なりに定義する旅を経験し、他の女性たちのそれぞれの旅を間近で見る機会もありました。私たちは「何がうまくいくのか」を見てきたわけです。本書はこれを皆さんにお伝えする、

第一歩なのです。

シャロンは四〇年以上にわたり、女性のための社会変革を起こすリーダーであり続けています。彼女は企業の幹部、研究者、コンサルタント、教師、起業家の経験があります。女性のリーダーシップに関して言えば、彼女はデータだけでなく人も知っています。

シャロンはIBMで二〇年間、人事、経営開発、広報に携わっていました。女性起業家のリーダーシップを専門とした初の非営利研究機関となった、女性ビジネス調査センターを創設し、エグゼクティブ・ディレクターを務めました。データのもつ圧倒的な影響力を活用し、資本や市場、専門知識、ネットワークへのアクセスにおける女性事業主の状況を恒久的に変えようとしている点で高く評価されています。彼女は、女性の起業やリーダーシップへの貢献を称える数々の賞を受けてきました。

シャロンは現在、女性のリーダーシップについて講演や執筆に加え、メリーランド大学ユニバーシティカレッジの博士課程で非常勤教授を務めています。また、複数の女性諮問機関や、ويسconsin大学のويسconsin・ユニオンの評議員になっており、市や町の活動で積極的にリーダーシップを発揮しています。

ローラは起業家として受賞歴があり、講演や執筆活動もおこなっています。その革新的な経営スタイル、ビジネスにおける女性の代弁者としての役割、そして国、州、市町村レベルの公共政策への積極的な参加でも知られています。

ローラは三二歳のときにアメリカ企業を去り、健康情報・生物医学研究企業であるプロスペクト・ア

ソシエーツを設立し、この会社は高い評価を受けました。プロスペクト・アソシエーツを二〇〇〇万ドル以上、二〇〇人近くの従業員を抱える企業に育てたのです。女性のリーダーシップスタイルに基づいた経営スタイルを築き、唱道した先駆者であり、四〇年以上にわたってビジネスにおける女性の問題に積極的に取り組んでいます。

ローラはビジネスの革新者かつ賢人として知られ、女性が成功するための無限のチャンスに魅了されてきました。経済開発審議会のメンバーや会長のみならず、非営利団体や企業の役員も務めています。また、ビジネスにおけるリーダーシップと女性のリーダーシップへの貢献により、多数の賞を受けています。

二〇〇〇年に、彼女はプロスペクト・アソシエーツを売却し、ヘンダーソン・アソシエーツを設立しました。現在も取締役会のメンバーであり、戦略やビジネスに関するコンサルタントであり、積極的な慈善家でもあります。ローラは今も、自分と家族の優先事項に関して強い意識を持ち続けています。彼女にはふたりの息子がおり、長男は省エネルギー専門のエンジニアで、次男はアーティスト兼神経科学分野の著述家です。

私たちはふたりとも、あらゆる分野（企業、新興企業、非営利組織、政策立案、教育、研究）で活躍する男女のリーダーとともに働く機会に恵まれてきました。

現在の動向を鑑みると、三つの重要な問いがあると強く感じています。

- リーダーシップを發揮するトップクラスの女性たちは、何が違うのか？
- 上級職や経営幹部に就きたい女性や、可能な限り最高のリーダーになりたいと思っている女性は、トップクラスの女性たちの経験や私たちの研究から何を学ぶことができるか？
- 私たちはこの差をどう縮めればよいのか？

そこで私たちは力を合わせ、自分たちの経験や研究から本質的な部分だけを抽出して、これらの疑問に答えるまとまった知識へと変えたのです。数千人の女性リーダーを対象とした二〇年におよぶ独自の研究を徹底的に調べ、さらに女性のリーダーシップに関する最新の研究を取り入れました。また、私たちの個人的な経験も参考にし、女性リーダーたちにインタビューもおこないました。研究やインタビュー、そして私たちの個人的な観察から明らかになったのは、ビジネスや非営利団体や政府でトップレベルに達した女性たちには多くの共通点があるということです。同じく重要なのは、トップレベルに達した女性とそのレベルに到達していない女性の間には、一貫した、注目に値する、本質的な違いがあるということです。本書は、二〇年以上にわたる研究と観察と実践の成果なのです。

女性リーダーについての長年の研究に加え、私たちは本書のために幅広い分野——銀行、情報技術、オフィス用品、ホテル経営、製薬、法律、軍——出身の一人の女性にインタビューをおこないました。そして彼女たちの旅について、聞いてみました。例えば、どのような実績をもっとも誇りに思っているか、どんなことが困難な問題でありそれらをどう克服したか、もっと早く知っておきたかったと

今になって思うことは何か、他の女性へのアドバイスは何か、といったことです。ほとんどの人には子どもがおり、多くは既婚者です。キャリアの大半をシングルマザーとして過ごしてきた人もいます。

業界や経歴は多様であるにもかかわらず、彼女たちの答えには驚くほどの一貫性が見られました。旅は必ずしも楽なものではなく、道中では、障壁にぶつかったり、固定観念で決めつけられたり、何かにつけ否定されたりすることもありました。また、優先順位をつけることによって、私生活と職業生活を統合させることを身につけ、家庭、個人、仕事の目的を両立させていました。高い目標を設定し、自分を信じ、公私両面での決断の指針となる価値観という基盤を確立していました。仕事のネットワークや私的なネットワークを作り、自らの視野を広げ、必要な支援を獲得していました。さらには、他の人が見ないところに人とのつながりや可能性を見出し、新たなビジネスのやり方を生み出していました。そしてなによりも、彼女たちは自らの業績に対する誇りを胸に過去を振り返り、次は何が起こるのだろうかという期待を胸に未来を見ているのです。

本書では、いたるところでこうした才能豊かで成功を手にした女性たちの言葉や話を引用し、重要なポイントを説明しています。これらの引用にあたっては、原典を示す脚注をつけていません。そのかわり、彼女たちのキャリアと旅に関する情報をもっと知ることができるセクションを、本書の最後に設けました。

私たちは、直接インタビューをおこなった女性たちに加え、成功している女性リーダーについて公表されているプロフィールを集めたりもしました。また、一流の女性エグゼクティブが出席する会議で話

を聞いたり、リーダーシップに関するブログ、なかでも女性リーダーに注目しているブログをフォローしたりしました。本書全体を通して、彼女たちの経験や洞察もお伝えしています。これらの情報源から言葉や話を引用する際には脚注をつけましたので、彼女たちやそのキャリアについてもっと知りたい場合は、脚注を参照してください。引用の出所や、公表されている書類を見つけることができます。

## 成功した女性の「八つの成功戦略」

女性がビジネスで成功するためには何が必要か、という問いに対し、アンケート、ケーススタディ、インタビュー、観察など、どのような方法で迫ってみても、「八つの成功戦略」が一貫して出現します。女性たちは繰り返し、自分が成功した理由はこれらの戦略をマスターしたことだと言っています。他の女性たちに対するアドバイスもこの八つの戦略のなかに収まります。

その極めて重要な、八つの成功戦略とは次の通りです。

### 成功戦略1——女性が持つリーダーとしての潜在能力に目覚める

成功は、あなたが女性としてビジネスにもたらすリーダーシップの強みを認識し、重視し、実践することにより、「内なる女性」に力を与えることから、始まります。成功戦略1では、リーダーとしての潜在能力をフルに發揮するために、あなたがもつ女性ならではの長所を突き止め、それを生かす知識を授けます。

## 成功戦略2——自分の運命は自分の手で切り開く

価値観、情熱、ビジョンに基づいた自分なりの成功を定義しましょう。成功戦略2では、文化的期待によって作られた無意識の限界を打破し、自分を信じ、高い目標を設定することによって、その成功を手にするためのツールを授けます。

## 成功戦略3——自分のキャリアは自分で設計する

成功するための能力や適性を獲得しましょう。成功戦略3では、上層部でリーダーシップを取る立場に達するのに不可欠な、基本的なビジネスの経験を明らかにします。また、あなたの能力を示し、出世コースを進むスピードを加速させるための選択肢とチャンスを示します。

## 成功戦略4——臆さず自分をアピールする

自分の最強の唱道者になりましょう。成功戦略4では、パーソナルブランドを確立する方法を教えます。チャンスや表彰や昇給の最有力候補になるためのビジネスケースを作ります。また、キャリア全体を通してあなたが羽ばたき続けられるよう追い風となってくれる、スポンサーやメンターや同業者の強力なネットワークを作ります。

訳注<sup>3</sup>

3 「訳注」本書で述べるスポンサーは、ほとんどの場合、有力なつてをもつ、擁護者や支援者の意味。詳しくは、成功戦略4を参照。

**成功戦略5**——数字が語る話を読み取り、戦略を立て、結果につなげる

鋭い財務感覚を磨くことに高い優先順位を与えましょう。数字が語る話を読み取る力を習得することが不可欠です。成功戦略5は、企業財務に精通するための知識、お金の流れを理解するための知識、事業で富を築くことを重視するための知識を授けます。

**成功戦略6**——とびきりのチームを作る

リーダーは、実行不可能に思える目標を達成するために、とびきりのチームを動かします。成功戦略6は、あなたがリーダーであれ、チームの一員であれ、高い実績を上げるチームやプロジェクトチームを作るためにリーダーシップのスキルをどう使えばよいかを教えます。

**成功戦略7**——あなたという最大の資産をはぐくむ

あなたは、あなたが所有する最大の資産です。成功戦略7では、バランスを取るといふ捉えどころのない概念を捨てて、あなたの思考態度をがらりと変えるためのツールを授けます。職業生活と私生活を巧みに統合し、最高の自分になるために自分に投資し、自分の時間とエネルギーを意識し、自分が望む人生を送るために個人資産を築くことを大切にしましょう。

**成功戦略 8 ——可能性を現実のものにする**

好ましい変化をもたらし、楽しく過ごしましょう。成功戦略 8 は、他の女性たちへ手を差し伸べたり、変化を促すためにフィランソピー（社会貢献活動）の力を利用したり、セレンディピティ——あなたの人生に喜びと意味をもたらす思いもよらないチャンス——を常に受け入れられるようにしたりするための戦略を明らかにします。

