

序文

職場におけるジェンダー平等の促進は正しいだけでなく賢明でもある。男女双方のスキルと才能を活用するのは企業と社会一般にとって有益であることを示す証拠が増えてきている。私はILOの雇用者活動局(ACT/EMP)に対して、この調査プロジェクトに着手することを推奨した。このプロジェクトは、ビジネスにおける女性を昇進させるために採用できる措置に関する統計や情報に加えて、将来的に焦点を当てるべき分析や発想を一まとめにするものである。これがビジネスに関わっている女性、あるいはマネジメントに就いている女性に関する最新の情報と権威あるデータを探索している人たちにとって、重要な参考書になるものと確信している。

本レポートでは次の事実が強調されている。すなわち、労働市場における女性の存在は、国と企業両方のレベルにおける経済成長と発展にとって、ますます有意義なものになりつつある。女性の才能を認識し支持することで企業が得られる利益を例証してみたい。ほとんどの地域で女性が教育面での達成度においては男性を凌駕している状況下、女性の存在は、途方もない才能のプールや国家的な資源を示している。女性が経営する企業が増加傾向にあり、消費支出の決定はいよいよ女性によって行われるようになってきている。このような現実には往々にして見逃されているようだ。一方、経済がますます知識や技術をベースにするようになっていくなか、グローバルな才能やスキルの徹底した探究は継続している。

本レポートでは、女性がCEOや会社役員といった地位にたどり着くまでに、依然として多数の障害に遭遇していることを示したい。女性は、ビジネスやマネジメントのなかでは昇進したり、過去10年間には「ガラスの天井」を打破する行動主義の時期を過ごしたりしてきたにもかかわらず、より高水準の経済的な意思決定からは引き続き締め出されている。

ジェンダーに関する固定観念に挑戦する広範囲にわたる多種多様なイニシアティブ、企業文化、仕事と家

庭の責任を調整する措置の欠如を検討した上で、本レポートではジェンダーにかかわる微妙な偏見がまさに初めて行う職務から確実に除去されるよう、男女のキャリア・パスを仔細に再検討することを要請している。

本レポートでは豊富な資源や優れた慣行や組織体制、ネットワークなどはすでに整備されていることを強調している。また、進展は遅いものの、最高の地位に指名された女性がメディアの注目を集めて、新たな模範となっている。

役員室を含め、すべてのレベルで女性の才能やスキルを活用することによって利益が享受できる、という情報を共有するには、協調された努力と唱導がもっと必要である。多くの多国籍企業はすでにこの軌道に乗っているものの、特に中規模および大規模な企業を中心に、国内の企業がどのようにして女性を昇進させ、企業業績を改善するかについて、助言や手段を確保することが重大な挑戦課題である。

経済的な意思決定に対する女性の貢献が「最終損益」や企業業績にプラスの効果をもたらし得るということについて、ビジネス界が認識し始めようとしているその時に、各国の雇用者団体には戦略的でタイムリーな果たすべき役割がある。

各国の雇用者団体の支援を受けて、途上国の多数の企業が『ILO会社調査』に回答を寄せ、このグローバル・レポートのために豊富な材料を提供してくれたのは喜ばしいことである。雇用者団体や会社自身からの情報に基づくという参加型アプローチによって、本レポートが適切で有用であるのは間違いないであろう。雇用者団体は自分たちのプログラムや活動に本レポートの趣旨を盛り込むことができる一方、会社はビジネス戦略の設計や実施にとって有益な内容を見出すことができるだろう。

女性のビジネスを拡大し、より多くの女性を意思決定のポジションに昇進させるには、とりわけ挑戦的で複雑な問題に取り組まなければならないだろう。その

ような問題は、性別に隔離された労働市場のすべてのレベルに存在する多数の不平等を反映している。

私の切なる願いは、本レポートが仕事の世界にいるすべての関係者にとって、あらゆるレベルにおけるよりいっそうのジェンダー平等の推進に向けて力を合わせる刺激と動機付けになることだ。それはILOの「ディーセント・ワーク・アジェンダ (Decent Work Agenda)」や「労働における基本的な原則及び権利に関するILO宣言」の一部を成す根本的な権利である。また、それは持続的な開発の条件でもある。

この構想が、「職場における女性に関するILO 100

周年記念イニシアティブ」の下におけるわれわれの作業にとって刺激になることも希望している。仕事の世界のなかで女性の地位と条件に関して本格的な棚卸をして、それをILOによる措置に向けた踏み台にして、完全で持続的なジェンダー平等と非差別を促進するために、われわれの三者構成員(公労使)の関与を求める。

ガイ・ライダー

事務局長

国際労働機関 (ILO)

目次

序文	iii
謝辞	v
略語	vii
1. はじめに	1
1.1 ガラスの天井は依然として手つかず	1
1.2 ビジネスや経営への女性の参加に関する事例	1
1.3 トップでは依然として孤独	1
1.4 ジェンダーに関するの固定観念が強力な力になっている	2
1.5 企業文化をより包括的にする	2
1.6 「パイプライン」にいる女性	2
1.7 データの欠如	3
1.8 ILO 雇用者活動局が実施した会社調査	3
2. より多くの女性がビジネスやマネジメントに就くことは、企業にとっても有益である	5
2.1 「経済成長のエンジン」としての女性	5
2.2 ジェンダーのバランスは重要か？	6
2.3 損得	8
2.4 ダイバーシティ・マネジメント	8
2.5 ビジネスにとって良いことだと主張する	10
3. マネジメント職に就いている女性	13
3.1 マネジャーの性別に関するデータ源	13
3.2 マネジメント職に就いている女性に関する統計	15
3.3 さまざまなマネジメント職に就いている女性	17
3.4 ILO 会社調査	17
3.5 女性は特定のマネジメント機能に集中している	19
3.6 女性がマネジャー職に占める割合は増加しつつある	20
3.7 上級および中間マネジメント職に就いている女性	23
4. 最高の地位に就いている女性	29
4.1 ILO の会社調査	30
4.2 世界銀行の企業調査	30
4.3 国際的な調査	30
4.3.1 最高の地位に就いている女性——アフリカ	32
4.3.2 最高の地位に就いている女性——南北アメリカ	32
4.3.3 最高の地位に就いている女性——アジア・太平洋	33
4.3.4 最高の地位に就いている女性——ヨーロッパ	34
4.3.5 最高の地位に就いている女性——MENA 地域	34

5. 役員女性の女性	37
5.1 世界最大手企業の役員会	37
5.2 全員が男性の役員会	39
5.3 ILO 会社調査	39
5.4 各国の調査	40
5.5 孤独な女性役員	43
5.6 取締役会会長	44
5.7 役員会や意思決定委員会における女性	44
5.8 女性の役員登用を迅速化する措置	46
5.9 会社役員会に女性を登用するイニシアティブ	49
6. 事業主の女性	55
6.1 雇用者としての女性	56
6.2 女性雇用者の増加	58
6.3 自己勘定あるいは自営の女性労働者のシェア	58
6.4 女性自営業者の増加	61
6.5 世界銀行の企業調査	61
6.6 グローバル起業活動モニター (GEM)	63
6.7 各国の調査	63
6.8 女性起業家が直面している挑戦	65
6.9 女性の金融へのアクセス	66
6.10 起業家としての女性の才能を活用する	68
7. 給与のジェンダー格差	71
7.1 マネジャー間の性別による給与格差	71
7.2 ILO 会社調査	76
8. 公的部門の意思決定における女性	79
8.1 公職	79
8.2 議会の女性	81
8.3 法律による割当制	82
8.4 最高の公職に就いている女性	84
9. 教育面で躍進を遂げている女性	85
9.1 アフリカの高等教育における女性	85
9.2 南北アメリカの高等教育における女性	86
9.3 アジア・太平洋地域の高等教育における女性	87
9.4 CEE・CIS 諸国の高等教育における女性	87
9.5 EU・西ヨーロッパの高等教育における女性	88
9.6 MENA 地域の高等教育における女性	89
9.7 教育分野におけるジェンダー格差は縮小しつつある	89
9.8 エンジニアリングを専攻する女性の不足	91
9.9 研究者としての女性	92

10. 指導的立場の女性の障壁	93
10.1 ILO 会社調査	93
10.2 ジェンダー別の役割と固定観念	95
10.3 企業文化	97
10.4 マネジメントとリーダーシップのスタイル	97
10.5 模範	98
10.6 家庭の責任	99
11. ビジネスやマネジメントにおいて女性を昇進させる政策や措置	103
11.1 退職者面接	104
11.2 会社の方針	104
11.3 女性を昇進させるために優先すべき会社の措置	105
11.4 法的な枠組み	107
11.5 国際連合のグローバル・コンパクト	108
12. ビジネスやマネジメントにおいて女性を昇進させるための新たな政策	109
12.1 会社のイニシアティブ	109
12.2 優れた実践を表彰する	111
12.3 各国の商工会議所および雇用者団体のイニシアティブ	111
12.4 会員制ビジネス組織における女性とジェンダー平等の構造	117
12.5 商工会議所や雇用者団体における女性の割合	120
12.6 地域的・国際的なレベルでの女性組織の結成	121
12.7 国レベルでの女性組織	124
12.8 学術機関の新たな取り組み	130
13. 前進	133
13.1 支援に対する会社の期待	133
13.2 行動項目案	133
13.3 雇用者団体の役割	135
14. 参考文献	138
15. 役に立つウェブサイト	143
16. 統計情報に関する補遺	149
世界全体	149
アフリカ地域	156
南北アメリカ	159
アジア・太平洋地域	163
中央・東ヨーロッパ (CEE), 独立国家共同体 (CIS)	167
EU・西ヨーロッパ	169
中東・北アフリカ	173
17. 補遺 II	177
ILO 会社調査 (ILO Company Survey) に回答したと認められることを望んだ会社	177

図表

3. マネジメント職に就いている女性

表 3.1	全マネジャーに占める女性の割合（ILO, 2012 年までの最新年）	16
表 3.2	さまざまなレベルと種類のマネジメントにおける女性のシェア（ILO, 2010-12 年）	17
表 3.3	さまざまなレベルと種類のマネジメントにおける女性のシェア（ILO, 2012 年）	18
表 3.4	さまざまなマネジメント・レベルに就いている女性の割合	19
表 3.5	女性マネジャーの増加, および減少（2000-12 年, ILO）	23
図 3.1	ジェンダー・バランスがとれている会社の割合	20
図 3.2	さまざまなマネジメント・レベルで女性が 30% 以下の会社の割合	20
図 3.3	性別になっているピラミッド組織	21
図 3.4	さまざまな種類のマネジメントに男性および女性が就いている会社の割合	22
図 3.5	マネジメント職の女性が 7%以上増加した諸国（2000-12 年, ILO）	24
図 3.6	上級および中間マネジメント職に女性が占めるシェア（2012 年, ILO）	26
図 3.7	南アフリカの人種別女性役員（2012 年）	27

4. 最高の地位に就いている女性

表 4.1	公開上場企業の女性 CEO	29
表 4.2	CEO の男女別人数および比率（ILO, 2013 年）	30
表 4.3	トップ・マネジャーが女性である企業の割合（世界銀行企業調査, 最新年）	31
表 4.4	ヨーロッパ主要国の最大手公開企業における CEO の男女別シェア（2013 年）	35
図 4.1	アジア主要国における女性 CEO の比率（2011 年）	33

5. 役員の女性

表 5.1	回答企業における女性役員のシェア（%）	39
表 5.2	ヨーロッパ主要国の最大手公開会社における女性役員の割合（2013 年）	43
表 5.3	会長が男か女かを回答した会社数	46
図 5.1	女性役員の比率（最新年, カタリスト）	38
図 5.2	アジア・太平洋地域で全員が男性である役員会の割合（2012 年）	39
図 5.3	人種別にみた南アフリカの女性役員（2012, 13 年）	40
図 5.4	南北アメリカにおける女性会長（2009-13 年）	44
図 5.5	アジア・太平洋地域における女性会長（2009-13 年）	45
図 5.6	ヨーロッパにおける女性会長（2009-13 年）	45
図 5.7	アフリカ・中東における女性会長（2009-13 年）	46
図 5.8	女性役員のシェアの上昇率	52

6. 事業主の女性

表 6.1	雇用者としての女性のシェアが 20-29%の国（ILO, 2012 年までの最新年）	57
表 6.2	女性雇用者のシェアが増加した国, および減少した国（2000 年と 2012 年, ILO）	58
表 6.3	自己勘定労働者としての女性が 30%以上のシェアを占めている国（ILO, 2012 年までの最新年）	59
表 6.4	女性自己勘定労働者のシェアが増加した国, および減少した国（2000 と 2012 年）	62
表 6.5	女性の所有者がいる企業の比率（最新年, 世界全体と地域別）	62
図 6.1	雇用者としての女性のシェアが 30%以上の国（2012 年までの最新年）	56
図 6.2	雇用者としての女性のシェアが 12%以下の国（2012 年までの最新年）	57
図 6.3	自己勘定労働者としての女性が 50%以上の国（ILO, 2012 年までの最新年）	60
図 6.4	自己勘定労働者としての女性が 20%以下の国（ILO, 2012 年までの最新年）	60

7. 給与のジェンダー格差

表 7.1	管理職と専門職の賃金に関するジェンダー格差 (ILO, 2013 年までの最新年) ……………	74
表 7.2	多種多様な水準および種類のマネジャーの賃金におけるジェンダー格差 (ILO, ISCO 08, 主要国, 最新年) ……………	75
表 7.3	多種多様な水準および種類のマネジャーの賃金におけるジェンダー格差 (ILO, ISCO 88, 主要国, 最新年) ……………	75
図 7.1	賃金におけるジェンダー格差が 20%未満の国 (ILO, 最新年) ……………	72
図 7.2	賃金におけるジェンダー格差が 20%以上の国 (ILO, 最新年) ……………	73

8. 公的部門の意思決定における女性

表 8.1	主要国における女性上級官吏の比率 (2011-13 年) ……………	79
表 8.2	中央銀行の男女別理事 (最新年) ……………	79
図 8.1	女性大臣担当の職 (188 カ国における 1,065 の職) ……………	82

9. 教育面で躍進を遂げている女性

図 9.1	工学・製造・建設を専攻した卒業生に占める女子比率の上昇 (主要国, 2000-12 年中の最新年) ……	90
図 9.2	工学・製造・建設を専攻した卒業生に占める女子比率の低下 (主要国, 2000-12 年中の最新年) ……	91
図 9.3	女性研究者の比率 (2009 年) ……………	92

11. ビジネスやマネジメントにおいて女性を昇進させる政策や措置

表 11.1	女性の慰留が問題 ……………	103
表 11.2	会社の政策措置の実施 ……………	105
表 11.3	女性をマネジメントに昇進させるための措置 ……………	106

16. 統計情報に関する補遺

表 16.1	女性の金融アクセス得点: Economist Intelligence Unit, 2010 年と 2012 年 (0-100 点: 100 が最高点) ……………	149
表 16.2	出資者に女性がいる企業の割合 (最新年, 世界銀行企業調査) ……………	152
表 16.3	アフリカの官民両部門における女性マネジャーの割合 (2000-12 年, ILO) ……………	156
表 16.4	アフリカにおける女性雇用者の割合 (2000-12 年, ILO) ……………	156
表 16.5	アフリカにおける女性自己勘定労働者の割合 (2000-12 年, ILO) ……………	157
表 16.6	アフリカの高等教育就学生に占める女子の割合, 高等教育卒業生に占める女子の割合, 大学院修了生 (ISCED 6) に占める女子の割合 (最新年, UNESCO) ……………	158
表 16.7	南北アメリカの官民両部門における女性マネジャーの割合 (2000-12 年, ILO) ……………	159
表 16.8	南北アメリカにおける女性雇用者の割合 (2000-12 年, ILO) ……………	160
表 16.9	南北アメリカにおける女性自己勘定労働者の割合 (2000-12 年, ILO) ……………	161
表 16.10	南北アメリカの高等教育就学生に占める女子の割合, 高等教育卒業生に占める女子の割合, 大学院修了生 (ISCED 6) に占める女子の割合 (最新年, UNESCO) ……………	162
表 16.11	アジア・太平洋地域の官民両部門における女性マネジャーの割合 (2000-12 年, ILO) ……………	163
表 16.12	アジア・太平洋地域における女性雇用者の割合 (2000-12 年, ILO) ……………	164
表 16.13	アジア・太平洋地域における女性自己勘定労働者の割合 (2000-12 年, ILO) ……………	165
表 16.14	アジア・太平洋地域の高等教育就学生に占める女子の割合, 高等教育卒業生に占める女子の割合, 大学院修了生 (ISCED 6) に占める女子の割合 (最新年, UNESCO) ……………	165
表 16.15	CEE・CIS の官民両部門における女性マネジャーの割合 (2000-12 年, ILO) ……………	167
表 16.16	CEE・CIS における女性雇用者の割合 (2000-12 年, ILO) ……………	167
表 16.17	CEE・CIS における女性自己勘定労働者の割合 (2000-12 年, ILO) ……………	168

表 16.18	CEE・CIS の高等教育就学生に占める女子の割合, 高等教育卒業生に占める女子の割合, 大学院修了生 (ISCED 6) に占める女子の割合 (最新年, UNESCO)	168
表 16.19	EU・西ヨーロッパの官民両部門における女性マネジャーの割合 (2000-12 年, ILO)	169
表 16.20	EU・西ヨーロッパにおける女性雇用者の割合 (2000-12 年, ILO)	170
表 16.21	EU・西ヨーロッパにおける女性自己勘定労働者の割合 (2000-12 年, ILO)	171
表 16.22	EU・西ヨーロッパの高等教育就学生に占める女子の割合, 高等教育卒業生に占める女子の割合, 大学院修了生 (ISCED 6) に占める女子の割合 (最新年, UNESCO)	172
表 16.23	中東・北アフリカの官民両部門における女性マネジャーの割合 (2000-12 年, ILO)	173
表 16.24	中東・北アフリカにおける女性雇用者の割合 (2000-12 年, ILO)	173
表 16.25	中東・北アフリカにおける女性自己勘定労働者の割合 (2000-12 年, ILO)	174
表 16.26	中東・北アフリカの高等教育就学生に占める女子の割合, 高等教育卒業生に占める 女子の割合, 大学院修了生 (ISCED 6) に占める女子の割合 (最新年, UNESCO)	174

1. はじめに

1.1 ガラスの天井は依然として手つかず

ILOは2001年に「ガラスの天井を打破する：マネジメントの女性」と題するレポートを発行した。それは女性が労働市場に積極的に参加しているにもかかわらず、トップの地位に就いていない理由を探求したものであった。

このレポートが発表されて以来、官民両部門の間および上級の管理職は女性軍で膨れ上がった。しかし、トップの職に指名された女性は依然として非常に少ない。会社が大きいほど、女性がCEOに就任する可能性は低くなっている。世界の大手企業で女性がCEOを務めている企業はほんの一握りにすぎない。

にもかかわらず、前世代の期間に仕事の世界は劇的な変貌を遂げた。女性は今や全世界の仕事の40%以上を占めている。ただし、往々にして低給与ではあるが…。また、全企業の3分の1を経営しているのは女性である。ただし、それは零細および小規模の企業に集中している。ほとんどの地域で、女性は学位について学士と修士のレベルでは男性を凌駕しつつある。さらに博士号についても急速に追いつきつつあるものの、研究者として、また、エンジニアリングや情報技術といった分野ではまだ後れを取っている。

女性の購買力は急増し、女性はしばしば家庭の予算や金銭的な事柄の決定を行っている。女性は重要な消費者や顧客でもある。世界的にみて、女性は新興市場という点では中国とインドに続く次の十億人を意味するとさえ言われている。

「割れ目は大きくなったかもしれませんが、天井はまだ粉碎されたわけではありません。」

*Kunyalala Maphisa,
President Businesswomen's Association 2011,
South Africa*

1.2 ビジネスや経営への女性の参加に関する事例

トップ・マネジメントや役員会に女性がいることと企業業績の連動を例証する研究論文が増えている。意思決定に女性を含めることを唱導する論者は、女性もっている才能のプールと消費者としてのパワーを指摘する。ジェンダーの多様性が付加価値を増す正確な方法についても世界中で広く議論されている。

1.3 トップでは依然として孤独

現在、リーダーとして手本になる女性は10年前よりも確かに多い。しかし、CEO、役員、あるいは政治家として、意思決定の最高位に就いている女性が引き続き一握りでしかないことは、すべてのデータ源や分析で明らかになっている。世界経済フォーラムによる2010年の『企業におけるジェンダー格差レポート』は、OECD諸国の大手企業では女性CEOの割合は5%未満であったことを見出している。他の調査レポートによれば、この比率は中国の上場企業では5.6%¹、アメリカのフォーチュン誌500大企業では4.8%（2014年）²、オーストラリアの200大企業では3%（2014年）³、イギリスのFTSE100企業では4%（2013年）、南アフリカのヨハネスブルク証券取引所（JSE）上場企業のなかでは4%（2012年）⁴、インドのBSE100企業では4%（2012年）⁵、メキシコのExpansion 100企業では3%⁶、フランスのCAC40とドイツのDAX30の企業では0%（2012年）⁷など

1 *Lessons For Executive Women From Chinese Boardrooms*, Forbes.com, 10 September 2012.

2 Fortune.com, 3 June 2014.

3 Girl.com.au, 6 June 2014.

4 2012 Women in Leadership Census report of the Business Women's Association, 2011 and 2012.

5 Spencer Stuart, *India Board Index 2012, Current board trends and practices in the BSE-100*.

6 *The New Breed of CEOs in Mexico*, Heidrick & Struggles, 2010.

7 European Commission National Fact Sheet, *Gender Balance*

となっている。

カタリスト社が約 40 カ国において実施した女性役員の最近の比率に関する調査は、それが 20% 以上に達しているのはフィンランド、スウェーデン、ノルウェーの 3 カ国だけであることを指摘している。11 カ国ではその比率は 10-16%，18 カ国では 5-10%，12 カ国では 5% 未満である。調査対象国 41 カ国中、女性役員の比率が 5% 以上なのはわずか 6 カ国で、17 カ国ではゼロであった。

「ガラスの天井はなく、ただ分厚い男性の層があるだけです。」

Laura Liswood, Author (USA), 8th March 2011

多くの評論家は進展を「遅々としている」と評し、このペースではトップ層で平等を達成するには 50-100 年、いやそれ以上かかるだろうと推定している。大勢の論者が女性指名者の第一陣を祝賀する一方で、女性経営陣の輩出が増えていることではなく、いまだに第一陣の水準にいることに失望を表明している。

その結果、会社取締役会の女性について議論の多い、強制的な割当の法制化に動いている国もなかにはあり、ヨーロッパ委員会はそれを加盟国に適用することを提案している。他の諸国は割当制の支持にまでは至らないものの、ビジネスやマネジメントのなかで女性の昇進をもっと増やすさまざまな措置をとっている。女性が占める才能のプールや市場の拡大から、企業はどのような利益が得られるのだろうか？

1.4 ジェンダーに関する固定観念が強力な力になっている

階層構造のなかで「ガラスの壁」は、職業面で隔離を再び作り出し、微妙な障壁を執拗に生み出し、女性に対しては男性とは違ったキャリア・パスを作り出している。世界中で依然として女性に「適している」とみられる仕事と、男性の方が向いていると考えられている仕事がある。マネジメントや意思決定は歴史的には男の仕事だと考えられていた。ところが、家庭における女性の生殖機能を反映したサービス業は女性的で

あると考えられている。

多くの国や特定の地域における社会的な習慣や伝統的なジェンダー別の役割は、女性が労働市場や意思決定において一般的に果たし得る役割に大きく影響する。そのような規範はビジネスの世界ではしばしば内部化されて、企業文化の骨組みの一部になる。しかし、社会的および宗教的な規範が特に家庭の責任との関係で尊重されている限り、女性の教育と経済的関与に対して政府や社会一般からの支持は増大する。女性がマネジメントの地位に至るルートは、女性の労働力参加率がとりわけ低い中東や南アジアの諸国では、それに対抗する努力によって切り開かれてきている。いくつかの多国籍企業は、そのような国々において自社のマネジメント体制のなかで女性の採用と昇進を増やすことによって、重要な役割を果たしている。

1.5 企業文化をより包括的にする

多くの女性、それにますます大勢の男性も次のように訴えている。すなわち、特別な処遇ないし割当制に服したいわけではなく、必要なのは仕事と家庭の責務を何とかやり繰りできる柔軟な解決法である。そのためには株主説明責任だけでなく、企業文化、社内のプロセス・手続き・制度のより徹底した見直しが必要になる。そうすれば、女性や他のグループを排除する採用、昇進、キャリア・パスにおける主観的で偏見に満ちた決定を抑制することができるだろう。

過去 10 年間に社内における革新と統治を最大化するため、ジェンダーの多様性を含め、多様性マネジメントという手法の実施に対する関心が高まってきている。ダイバーシティ政策を採用するということは、多種多様な背景を有する従業員を意図的な政策やプログラムを通じて、フォーマルおよびインフォーマルな組織構造のなかに取り込むということを意味する。

1.6 「パイプライン」にいる女性

女性は男性と同じ機会、フィードバック、指導、そして訓練を受けなければならない。重大な挑戦は、これが「パイプライン」——卒業から採用、さらには最初の職務ないしプロジェクトへの割当や、下級・中級レベルの管理職への任命などまで——に沿って、確実に行われるようにするところにある。各種調査が示す

ところによると、女性は何らかの要因で「脱落」し続けており、トップの地位に向かう候補者のプールを縮小させてしまっている。今日の若い女性がトップのマネジャーやリーダーという将来世代の一員になるためには、女性が力を失う理由を理解し、それに取り組む措置を整備することが決定的に重要である。

1.7 データの欠如

重要な問題として、民間部門のマネジメントに就いている女性に関するデータが不足している。近年、会社役員になっている女性への関心が高まっているが、先進国の事例が中心である。各国や国際的な多くの調査は証券取引所に上場されている最大手企業に焦点を当てて、女性が上級マネジメントやトップ・マネジメントの地位に就いている度合いを測定している。ILOのデータは地理的な対象範囲が極めて広いものの、部門に関して官民別の区分がない。発展途上各国の雇用者団体出身の多数の代表者が示唆しているところによれば、自国の民間部門におけるビジネスやマネジメントに就いている女性に関するデータは事実上存在しない。

1.8 ILO 雇用者活動局が実施した会社調査

ILO 雇用者活動局 (ACT/EMP) は 2013 年に調査を実施した。この調査が、データの間隙を埋めるのに役立つ。調査は 5 つの地域 (アフリカ、アジア・太平洋、中央・東ヨーロッパ、ラテンアメリカ・カリブ、中東・北アフリカ) の約 1,300 社を対象に実施された。これらは多国籍企業だけでなく、規模的に大中小の企業も含んでいる。この調査によってマネジメントのさまざまなレベルと機能のなかで、女性が占めている割合に関する情報がわかる。また、マネジメントのなかで女性を昇進させるのに、会社がどの程度の政策や措置を整備しているかや、女性の昇進にとって何を主要な障壁と考えているかも示されている。最後に、会社にどのような実際的な措置が有効であると考えているかや、全国の雇用者団体からどのような支援を望んでいるかも尋ねている。

次の 39 カ国から回答を得た：アフリカではボツワナ、カメルーン、ガーナ、ケニア、南アフリカ。アジア・太平洋ではバングラデシュ、カンボジア、フィジー、インド、イラン、パキスタン、フィリピン、スリラン

カ。CEE ではアルバニア、モルドバ、モンテネグロ、セルビア。ラテンアメリカ・カリブではアルゼンチン、コスタリカ、エクアドル、ホンジュラス、ニカラグア、パラグアイ、ウルグアイ、ベネズエラ、ジャマイカ。中東・北アフリカではエジプト、クウェート、ヨルダン、レバノン、リビア、オマーン、パレスティナ、カタール、サウジアラビア、スーダン、シリア、UAE、イエメン。

この調査の成果は本レポートに盛り込まれている。それはさまざまな団体や機関が実施してきた研究や調査の成果の多くを支持している。しかし、ILO 調査の発見は、発展途上地域各国の大中小すべての規模の企業が、実体験や現実、意見を表明しているという点でユニークである。それは他では見出すのが困難な情報と洞察を提供している。

ILO 会社調査に加えて、ILO の ACT/EMP 局は 2012-13 年中に 5 つの地域別ワークショップを開催した。これにはビジネスやマネジメントにおける女性の昇進に関して、会社や各国の雇用者団体が直面している問題を検討するために、雇用者団体の代表者とジェンダー専門家が参加した。ワークショップが開催されたのは、バンコク、バイルート、リマ、ヨハネスブルク、ウクライナである。労働市場、ビジネス、およびマネジメントにおける女性の現状に関する各国のレポートは、さまざまな地域の多数の雇用者団体によって作成された。これらの国別レポートとワークショップは調査の発見とともに、このグローバル・レポートの作成にとって貴重な情報源と分析を提供してくれた。

グローバル・レポートの目的は、発展途上地域に焦点を当てながら、ビジネスやマネジメントにおける女性の状況に関して、ILO やその他の出所からの最新の統計と情報を提供することにある。