

# 日本企業のジェンダーギャップ解消に向けた組織変革に関する事例研究

— ESGの観点からの考察 —

一橋大学大学院 経営管理研究科 修士生

夏山 麻侑子

## 要約

今日の企業にとってESGへのコミットメントは、資金調達や人材採用、購買促進等、マーケティングの観点からも重要なテーマである。本稿は、ESGへの関心の高まりという潮流の中で、日本企業のジェンダーギャップ解消がなぜ進まないのかについて、組織変革プロセスの観点から明らかにすることを目的とする。組織変革に必要な第一段階目は「危機意識を高めること」であるが、多くの日本企業においてジェンダーギャップに対する課題意識は希薄である。このため、危機意識に焦点を当てたりサーチクエスチョンを設定し、「同類性選好」および「環境脅威認知力」の両観点から2つの仮説を導出し、インタビュー調査によって反証的に仮説検証を実施した。調査の結果、仮説はいずれも支持された。また、ジェンダーギャップに対する危機意識が高まるか否かは、同類性選好による安心感（仮説1）と、外部環境の脅威を認知する力（仮説2）のどちらが優勢になるかが要因であった。加えて、組織変革プロセスの第一段階である危機意識が高まる前には、危機意識の種を発見する「第0段階」がある可能性が明らかになった。

## キーワード

ダイバーシティ、8段階の組織変革プロセス、危機意識、環境脅威認知

## I. 問題意識

今日、機関投資家による投資の意思決定等において、ESG（環境、社会、ガバナンス）の要素を考慮する動きが大きな潮流となっている。また、PwC（2021）の調査では、企業によるESGへのコミットメントは、消費者の購買行動や、従業員のエンゲージメントを促すとしている。以上から、今日の企業にとってESGへのコミットメントは、資金調達だけでなく人材採用、購買促進等のマーケティングの観点からも重要なテーマである。

しかし、日本企業では、ESGの社会（S）の重要要素といえる「ジェンダー平等」に関する取り組みが後れており、日本企業のジェンダーギャップ（女性管理職比率の低さや、男女間の賃金格差等）の深刻さが、複数の調査によって指摘されている（Equileap, 2022; World Economic Forum, 2023）。これは、ESGへの関心の高まりという外部環境の変化に対して、日本企業の組織変革が上手く進んでいないことを意味している。一方、「女性活躍」や「ダイバーシティ」に対して課題意識を有している日本企業は4割にも

満たず、課題意識は希薄である（日本能率協会, 2021; パーソル総合研究所, 2022）。

以上の課題意識を踏まえ、本研究では、日本企業におけるジェンダーギャップ解消がなぜ進まないのかについて、組織変革プロセスの観点から明らかにする。また、本研究を通じて、ESGへのコミットメントが求められる環境下における企業による組織変革についてインプリケーションを導出する。

## II. 先行研究

### I. 組織変革プロセスについて

組織変革について、大月（2005）は「組織の主体者（経営主体）が、環境の変化がもたらす複雑性の中で行う組織の存続を確保する活動」と定義している。組織変革プロセスに関する研究は、Lewin（1947）の3段階プロセス（解凍、変革、凍結）を礎として、これまで様々発展してきた。これらの研究を経て、現在ではKotter（1996）による8段階の組織変革プロセスが多くの研究において用いられている。

表一I Kotterの8段階の組織変革プロセス

段階	プロセス	段階	プロセス
第一段階	危機意識を高める	第五段階	従業員の自発を促す
第二段階	変革推進のための連携チームを築く	第六段階	短期的成果を実現する
第三段階	ビジョンと戦略を生み出す	第七段階	成果を活かして、更なる変革を推進する
第四段階	変革のためのビジョンを周知徹底する	第八段階	新しい方法を企業文化に定着させる

出典：Kotter (1996) を基に筆者作成

Kotter (1996) による8段階の組織変革プロセスは、100社を超える事例研究を基に、企業における組織変革を成功に導き得る8つの段階を示したものであり、表一Iの通り、組織変革に重要な第一段階目は「危機意識を高める」としている。また、各段階をスキップしたり、十分に成果を築かずに次の段階に急ぎすぎると、望ましい流れが生まれず、その先で問題が発生すると指摘している。以上から、ジェンダーギャップに対する課題意識が希薄な日本企業は、8段階の組織変革プロセスでは第一段階目にあるといえる。

## 2. 認知多様性が組織にもたらすメリットについて

マシュー・サイド (2021) によると、複雑な問題を前にした場合には、集団が認知多様性を獲得することで、盲点を出来る限り少なくし、課題解決能力を向上させることが出来る。一方で、人には「同類性選好」と呼ばれる、外見や考え方が自分に似たものを選ぶ傾向がある。これは人材採用の場面では非常によく見られる傾向で、自分は正しく頭がいいという安心感を生むため、集団全体を、課題解決から遠ざけてしまう危険性があると指摘している。企業にとってのジェンダーギャップ解消は、組織の認知多様性の獲得と課題解決能力の向上に寄与するものであることから、公表数値（女性管理職比率等）等に注目した表面的な取り組みではなく、実態の伴った取り組みを要するといえる。

## 3. 女性活躍推進に関する定量調査

パーソル総合研究所 (2022) によると、経営層に「メンバーに多様性があることが自社の仕事に役に立つ」というダイバーシティ信念がある場合、「女性を無理に登用しても本人のためにならない」といった好意的性差別意識が低く、自社の女性活躍に積極的である。また、「環境変化の速度が早

い時代だと思う」「今後本気で努力しなければ会社は生き残っていけない」といった環境脅威認知が高い経営層ほどダイバーシティ信念は強い。逆に「今の地位まで登ってきたのは自分の努力によるものだ」といったサンクコスト意識を強く感じている経営層ほど、ダイバーシティ信念は弱いことが示されている。

## III. リサーチクエストと仮説

### 1. リサーチクエスト

ここまで述べた通り、企業にとってESGの重要性が高まっているにも関わらず、複数の調査において、日本企業のジェンダーギャップの深刻さが指摘されている。Kotter (1996) の8段階の組織変革プロセスでは、組織変革に必要な第一段階目は「危機意識を高める」ことである（表一I）。しかし、既存調査では、日本企業の「女性活躍」や「ダイバーシティ」に対する課題意識は低い。以上から、「日本企業においてジェンダーギャップに対する危機意識が高まらないのはなぜか」を本研究のリサーチクエストとする。

### 2. 仮説の導出

本研究では、前節で引用した先行研究を基に2つの仮説を導出した。まず、第一の仮説について述べる。マシュー・サイド (2021) は、人には「同類性選好」とよばれる自分に似たものを選ぶ傾向があることを指摘した。これは、考え方や意見が合う仲間には囲まれていると安心し、自分は正しく頭がいいと感じるというものである。一方、Equileap (2022) の調査では、日本企業が、諸外国の企業と比較し、全ての階層において女性比率が低いことを指摘している。以上から、仮説1を導出した。

仮説1：意思決定権者に男性の多い日本企業では、男性による同類性選好が働いており、同類性選好により選抜されたグループには安心感が生まれるため、ジェンダーギャップのある現状に対して危機意識が低い。

次に、第二の仮説について述べる。パーソル総合研究所(2022)の調査では、経営層による環境脅威認知が高い場合に、ダイバーシティ信念が高まることを示している。また、経営層にダイバーシティ信念がある場合には、自社の女性活躍に積極的であった。以上から、仮説2を導出した。

仮説2：日本企業は環境脅威認知力が低く、ESGへの関心の高まりといった環境の変化を適切に捉えられていないため、ジェンダーギャップのある現状に対して危機意識が低い。

#### IV. 仮説検証

##### 1. 検証方法と調査概要

本研究では、日本企業を対象にしたインタビュー調査を通じて定性的に仮説検証を行う。調査対象の危機意識が高まったプロセスは様々であると想定されることから、状況や経緯に基づいた実態を把握するため、非構造化インタビューを行う。調査対象は、危機意識が高まっている日本企業とし、反証的に仮説検証を行う。

調査対象は、図一1の通り4象限に分類し選定した。第

一の選定基準は、機関投資家等からの外部圧力が比較的強いと想定される上場企業と、外部圧力が比較的弱いと想定される非上場企業である。第二の選定基準は、組織内の女性比率が危機意識に影響を与える可能性を鑑みて、組織内の女性比率とした。筆者の個人的な繋がりまたは、各社 Web サイトを通じて、こちらの趣旨を伝えた上でインタビュー依頼をした。その結果、合計7社にインタビュー調査の協力を得た。このうち1社は危機意識の高まりが発展途上にある企業であり、本研究の趣旨を理解し承諾を得た。この1社については確証的に仮説検証を行う。なお、調査依頼をしたものの、女性比率が低い非上場企業からは、調査の協力を得ることが出来なかった(図一1 第3象限)。

本調査では、合計7社の企業に対し、2022年9月14日から2022年11月24日にわたり対面にてインタビュー調査を実施した。事前に対象者の許可を得た場合には録音し、テキスト化したうえで、各調査対象に記録内容の確認を得ている。1社のみ録音の許可が得られなかったため、インタビュー記録はメモで行った。

表一2は各調査対象の概要を示したものである。各社の公開情報等から、ジェンダーギャップのある現状に対して危機意識が高まっていると考えられる日本企業6社(以下、企業①から⑥)と危機意識の高まりが発展途上にあると考えられる日本企業1社(以下、企業⑦)である。また、インタビュー対象者は、ダイバーシティ推進やESG等を担当している部署の担当者または役員である。

図一1 調査対象の類型

上場	①,②	③	④,⑦
非上場	依頼したが協力得られず		⑤,⑥
	女性比率低い		女性比率高い

注：横軸は、公開資料等を基に会社(またはグループ)全体の女性比率50%を基準に分類したものである。

また、各丸数字は表一2の調査協力を得られた企業を示している。

出典：筆者作成

表一2 調査対象企業概要

企業番号	業種	危機意識が認められる主たる理由 (①~⑥) 危機意識が認められない主たる理由 (⑦)	インタビュー部署 (人数)
①	物流業	ダイバーシティ推進をグループの最重要経営課題として公表	総務部 (3名)
②	IT業	ダイバーシティ&インクルージョンのタスクフォース設立等を公表	ダイバーシティ推進室 (2名)
③	陸運業	女性管理職比率や女性採用比率等について、非財務目標の重点テーマとして公表	ダイバーシティ推進分科会 (2名)
④	サービス業	「えるほし」「くるみん」等、各種認定を取得	人事部 (2名)
⑤	旅行業	Webサイトにおいて、ダイバーシティ推進について「共通ビジョン」として宣言	女性活躍推進担当 (1名)
⑥	金融業	管理職育成等により女性のキャリアアップ支援を行っているとして厚生労働省による女性活躍企業の事例集に掲載	取締役 常務執行役員 (1名)
⑦	サービス業	女性社員は多いものの管理職の殆どは男性でありIR資料等において女性支援等に関する一切の言及がない点	取締役 執行役員 (1名)

出典：筆者作成

## 2. 検証結果

企業①から⑥に対して反証的検証を目的としインタビューを実施したところ、そのうち4社から「危機意識」やそれに類する自発的な発言が確認された。以上から、本仮説を検証するにあたり、調査対象の選定に大きな問題がないと判断した。また、図一1において調査対象の類型を示したが、本調査では、類型別の傾向は特に確認されなかった。

### (1) 仮説1

危機意識が高まっている企業①から⑥は、同類性選好が認められる場合にも、その状況を客観的に認知し、課題意識を抱いているために、無意識レベルでの安心感は生まれず、結果として危機意識が高まっていた。一方で、危機意識の高まりが発展途上にある企業⑦は、意思決定権者が同類性選好により安心感のある状況を好んでいるために、危機意識が高まっていなかった。以上から、仮説1は支持された。以下に発言の一部を示す。なお、発言内容を引用することについて、各調査対象から許可を得ている。また、下線部分は、同類性選好や課題意識が確認される部分である。(下線部は筆者追記。以下同じ。)

「皆、その意図的に区別しているわけではないので、『平等に扱った結果として、たまたまそうなったんだよ』と...  
入社した時って、能力、男女関わらず一緒ですよ。でも、年齢を経て見ると、結果的に違いますよね。それって何ですか。そういう話をしていくと、あ、やはり見えない

アンコンシャスバイアス(無意識の偏見)があったんだね。  
みたいな所に繋がってくる、という風に思います。」(企業②, IT業, 女性)

「同じ様な人が取締役になっているので、やはり自分の部下も同じような人を選んでくるんですよ。だから、会社のヒエラルキー(の上)にいる人が皆そうなくなって。」(企業⑦, サービス業, 女性)

「あの、凄く同質的な取締役会なんですよ。元々。結果的にあまり多様性がない方が、自分たちとしてはやり易いし、他の意見を割とその否定する傾向が強いです。」(企業⑦, サービス業, 女性)

### (2) 仮説2

危機意識が高まっている企業①から⑥は、環境脅威を強く認知しており、ジェンダーギャップを解消し組織に多様性をもたらすことで、環境脅威に対抗し企業の持続可能性を確保しようとする傾向が確認された。また、採用においても優秀な学生はダイバーシティに関心を有していると考え、人材確保の観点からジェンダーギャップ解消を目指したという発言もあった。一方で、危機意識の高まりが発展途上にある企業⑦は、環境脅威に関する発言は一切なく、また短期業績思考であった。以上から、仮説2は支持された。以下、主要な発言を示す。下線部は、環境脅威を認知していることや、短期業績思考が確認される部分である。

「やはり、事業環境の変化がもの凄くスピーディーになっ

ていて、今までの経験で判断できないが増えてきています。そういう環境の中では、女性に限らず、従来と異なる新しい発想が出来る方にご活躍を頂きたい。そうでないと、新しいビジネスモデルが生まれえないという危機感が背景にありました。」(企業③, 陸運業, 女性)

- 「ただ、もう鶏と卵ではないですけど、なんかその、でも、女性活躍とかダイバーシティとか、そんなに大きなこと言ってる場合ではなくて、『今日1日の売り上げ、どうするの。』みたいなのもあったりとかして。」(企業⑦, サービス業, 女性)

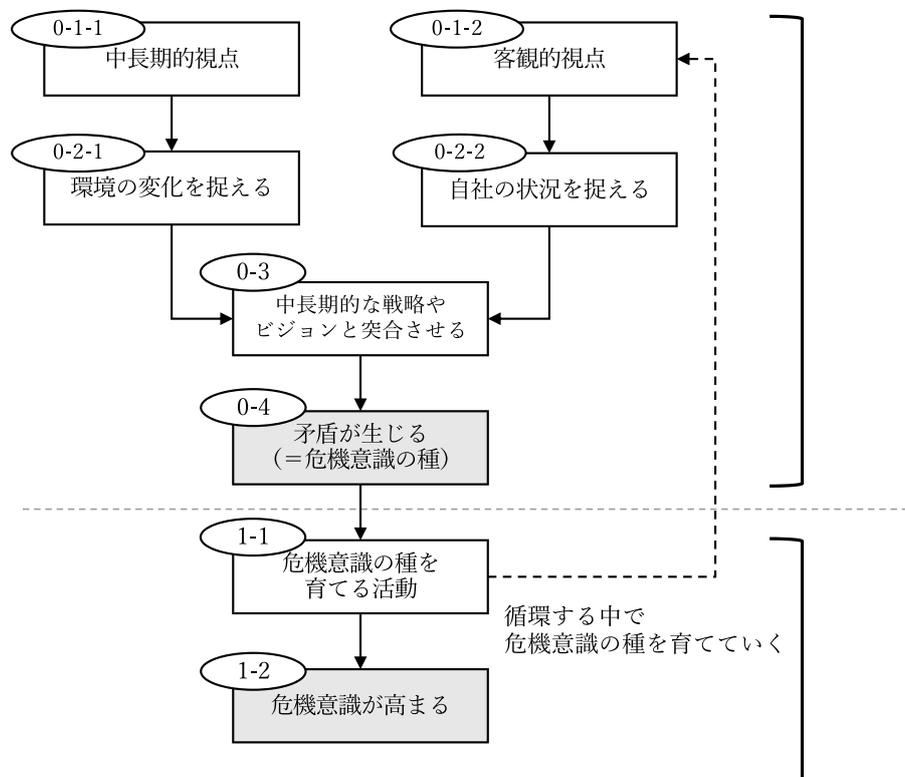
### V. 考察

仮説検証の結果を基に、日本企業においてジェンダーギャップに対する危機意識が高まらない要因を整理すると、

環境脅威を認知する力（仮説2）よりも、同類性選好による安心感（仮説1）が勝っているためであるといえる。例えば、危機意識の高まりが発展途上にある企業⑦の場合、女性が昇進するためには、男性と同質化するために、喫煙者ではないにも関わらず、男性と一緒に喫煙所に同行するという努力が必要という発言があり、選抜における同類性選好が確認された。また、同類性選好で選抜された同質的な意思決定権者達が、自身と異なる意見を否定する傾向も確認された。このように、同類性選好により内向的な文化が醸成され、外部環境に目を向ける機会にも恵まれず、結果として危機意識は醸成されていなかった。以上から、ジェンダーギャップに対する危機意識が高まるか否かについては、同類性選好による安心感（仮説1）が勝るのか、環境脅威を認知する力（仮説2）が勝るのかが重要であるといえる。

また、仮説検証を通じて、危機意識が高まるまでに共通するプロセスがあることが分かった（図— 2）。

図— 2 危機意識が高まるまでのプロセス



出典：調査結果を基に筆者作成

まず, Kotter (1996) の8段階プロセスにおける第一段階である危機意識が高まる前に, 危機意識の種を発見するためプロセス「第0段階」がある可能性が明らかになった。企業は, 中長期的な視点をもって (0-1-1) 環境の変化を捉える (0-2-1)。同時に, 企業は, 客観的視点をもって (0-1-2), 自社の状況を捉える (0-2-2)。次に, 企業が中長期的な戦略やビジョンを策定する際に, 外部環境の変化 (業界内や社会の変化等) を踏まえて自社のあるべき姿を描くと同時に, 自社の現在の状況 (事業や組織の状況, 手元にある経営資源等) を同時に考慮する (0-3)。環境の変化と自社の状況を, 中長期的な戦略やビジョンと突合した時 (0-3) に矛盾が生じる (0-4) 場合があり, これが危機意識の種になる。危機意識の種を発見した企業は, 社内に対する広報活動や社員に対する面談等を通じた危機意識の種を育てる活動 (1-1) へと段階を移す。このようなプロセスを経て, 危機意識が高まる (1-2)。なお, 本研究が当初想定していなかった知見として, 危機意識が高まっている企業では, ESGへの関心の高まりなど現在直面している環境変化よりも, より中長期的に環境変化を捉えている傾向があった。

## VI. 貢献と課題

### 1. 本研究の貢献

本研究の学術的貢献は, 日本企業のジェンダーギャップに関する組織変革について, Kotter (1996) の適用可能性を示したことである。多くの調査対象から危機意識やそれに類似する発言があったことから, Kotter (1996) の8段階の組織変革プロセスの第一段階である「危機意識を高める」について成果を得たうえで, 次の段階に進んでいると考えられる。

次に実務的貢献としては, 企業の危機意識が高まるプロセスについて, 危機意識が高まる前の危機意識の種を発見するまでのプロセスを, 企業活動に沿って示した点である (図-2)。Kotter (1996) では, 第一段階で成果を得るための具体的な組織活動やプロセスは示されていない。本研究では, 適切に組織変革を実現するために必要である危

機意識が高まるプロセスを, より具体的に示した。さらに, 日本企業のジェンダーギャップ解消において, 外部環境に目を向けることで企業が適切な組織変革を遂げるために, マーケティング担当者が大きな役割を果たす可能性がある。優れたマーケティング担当者とは, 優れた社会の観察者であり, 鋭い洞察力をもっている (沼上, 2000)。例えば, スターバックスコーヒーでは, マーケティング本部の中に Diversity & Inclusion 担当を設置し, ジェンダーだけではなく障がい者雇用等, 積極的に取り組んでいる (東日本旅客鉄道, 2021)。今後, 日本企業がジェンダーギャップ解消に向けて適切な組織変革を遂げるためには, 優れた社会の観察眼と鋭い洞察力を持ったマーケティング担当者の積極的な関与が期待されるといえる。

### 2. 今後の課題

本研究の今後の課題は次の2点である。第一に, 本研究では, ジェンダーギャップの危機意識の高まりが発展途上にある企業への調査は1社のみであり十分な調査とはいえない。今後, 危機意識が高まっていない企業に対しても調査を進めることにより, 危機意識が高まらない理由や, 危機意識が高まるプロセスについて, さらに深く検証する必要がある。第二に, インタビュー対象は上場企業や大手企業の役員クラスまたは本部部署のみであり, 企業規模やインタビュー回答者に偏りがある。今後, インタビュー対象を拡大することにより, 中小企業等における本研究の結果の適応可能性や, 現場レベルでの危機意識が高まるまでの組織内の活動について検証する必要がある。

### 謝辞

お忙しい中インタビュー調査にご協力頂いた7社のご担当者様と, ご支援を賜りました一般財団法人エンデバー・ユナイテッド・ホールディングス基金に, 心からの敬意と感謝を表します。なお, 本稿における誤りは全て筆者に帰するものです。

## 引用文献

- Equileap (2022). Gender Equality Global Report & Ranking.  
*Equileap*.  
[https://equileap.com/wp-content/uploads/2022/03/Equileap\\_Global\\_Report\\_2022.pdf](https://equileap.com/wp-content/uploads/2022/03/Equileap_Global_Report_2022.pdf) (2023年8月20日参照)
- 東日本旅客鉄道株式会社 (2021). 「『D&I』を考えるスターバックスと日本IBMの取り組みダイバーシティで社会を変える (前編)」『東日本旅客鉄道株式会社』<https://www.andemagazine.jp/2021/06/07/diversity-01.html> (2023年8月20日参照)
- 一般社団法人日本能率協会 (2021). 「日本企業の経営課題 2021」『一般社団法人日本能率協会 KAIKA 研究所』[https://www.jma.or.jp/img/pdf-report/keieikadai\\_2021\\_report.pdf](https://www.jma.or.jp/img/pdf-report/keieikadai_2021_report.pdf) (2023年8月20日参照)
- 株式会社パーソル総合研究所 (2022). 「女性活躍推進に関する定量調査 報告書」『株式会社パーソル総合研究所』<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/female-manager.pdf> (2023年8月20日参照)
- Kotter, J. P. (1996). Leading change. *Harvard Business Review Press*.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: II. Channels of group life; Social planning and action research. *Human Relations*, 1, 143–153.
- マシュー・サイド (2021). 『多様性の科学』デイスカヴァー・トゥエンティワン
- 沼上幹 (2000). 『わかりやすいマーケティング戦略』有斐閣
- 大月博司 (2005). 『組織変革とパラドックス (改訂版)』同文館出版
- PwC (2021). 2021 Consumer Intelligence Series survey on ESG. *PwC*. <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/consumer-and-employee-esg-expectations.html> (2023年8月20日参照)
- World Economic Forum (2023). Global gender gap report 2023. *World Economic Forum*. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf) (2023年8月20日参照)