

ミレニアル 世代の女性： 新たな時代の人材

ミレニアル世代の
女性人材の獲得、
関与、育成、定着

#femalemillennial



本調査について

PwC¹では2008年に、若手従業員に見られる考え方の変化に関する詳細な調査に着手し、調査結果を「Millennials at work: Perspectives of a new generation」と題する報告書にとりまとめた。これに続いて、2011年には「Millennials at work: Reshaping the workforce (21世紀世代の社会進出: 職場環境が激変する)」と題する報告書、直近では2013年に「PwC's NextGen: A global generational study」と題する報告書をとりとまとめた。この世代横断的な調査は、世界18地域にまたがるPwCネットワークに属する4万人を超える回答者に意見を求めたものである。南カリフォルニア大学、ロンドン・ビジネス・スクールと共同で実施した本調査は、ミレニアル世代の従業員を対象とする世界規模の意識調査としては最大かつ最も包括的なものであった。

現在、PwCの全従業員の50%が女性で、2016年までにミレニアル世代（1980～1995年に生まれた世代）が全従業員の80%近くを占めるようになる。PwCのメンバーファームは、毎年、世界中で約2万人のミレニアル世代の新卒者を採用しており、その半数は女性である。PwCの人材プールの中でミレニアル世代の女性の存在はますます大きなものとなりつつあるが、これはPwCに限ったことではない。この世代のことが少しずつわかり始め、PwCの人材プールを精査するにつれ、今こそ、ミレニアル世代の女性に焦点をあてるべき時なのではないかと考えた。

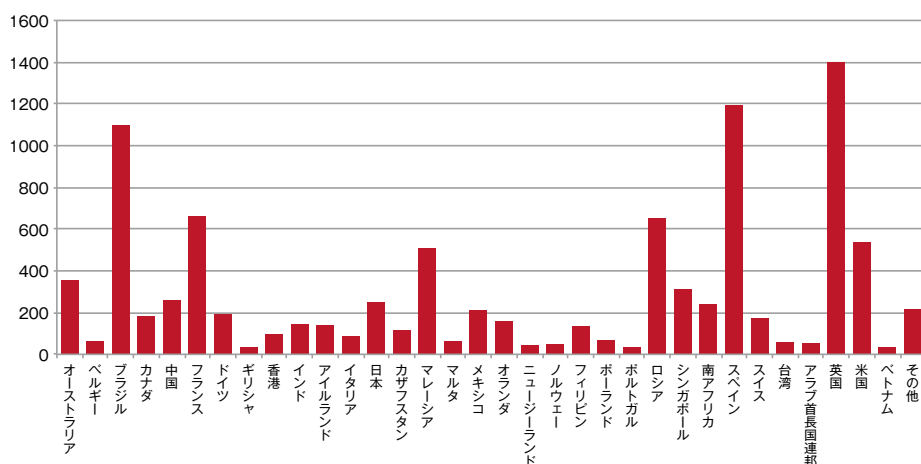
昨年、ミレニアル世代の女性を念頭に置いて、前回調査の結果を再検討し、「Next Generation Diversity: Developing tomorrow's female leaders (次世代のダイバーシティ: 未来の女性リーダーの育成)」という報告書をとりとまとめた。今年はもう一歩踏み込んで、ミレニアル世代の女性の考え方より深く探り、上記報告書に示したテーマについてさらに掘り下げることにした。

そのために、Opinium Researchに依頼して、2015年1月15日～1月30日に国際的なオンライン調査を実施した結果、世界75カ国10,105人から回答が得られた。回答者の年齢は20歳～35歳で、ほとんどは調査時点で雇用されている(91%)、自営(2%)、間もなく就職する(1%)のいずれかであった。フルタイムの学生と失業中がそれぞれ4%と1%であったが、いずれも過去2年間は雇用されていた。ミレニアル世代の女性は8,756人で、全回答者のうち1,349人は男性だった。

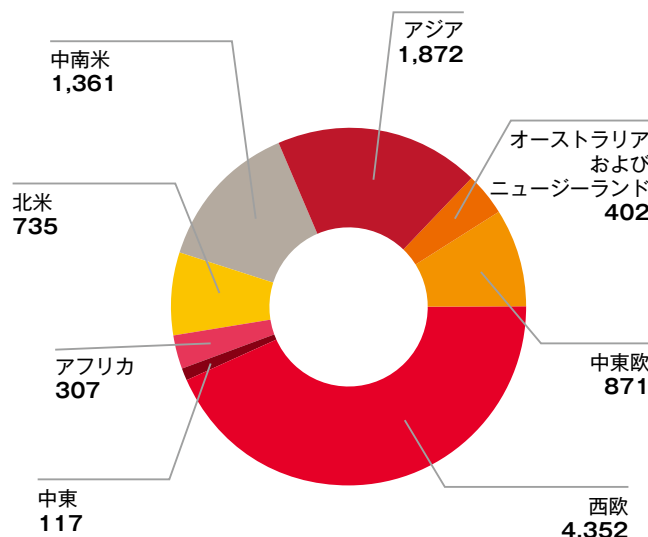
また、全回答者のうち4,910人はPwCの従業員だった。

本報告書は、ミレニアル世代の女性の考え方について、さらにはミレニアル世代の女性という重要な人材の獲得と組織への定着、職務への関与、育成のために、自らの組織と人材戦略をどのように位置付けるべきかについて、いくつかの洞察を提供するものである。

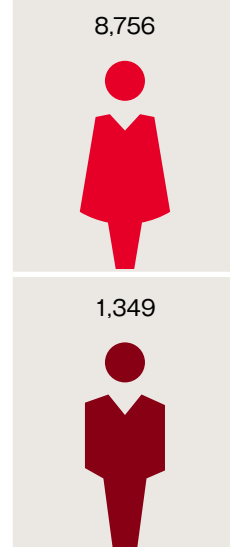
回答者の国別構成



回答者の地域別構成



回答者の男女別構成



¹ PwCという場合、PwCのネットワーク全体またはこれに属する個々もしくは複数のメンバーファームを指す。なお、PwCのメンバーファームはそれぞれ独立した法人組織である。PwCの組織に関する詳細については下記サイト参照。
www.pwc.com/structure

はじめに

ミレニアル世代が大挙して労働市場に押し寄せ、その在り方を一変させつつある中、世界中の組織がこれに伴うさまざまな課題に直面している。同時に、女性のリーダーが十分にいないことも各組織にとって大きな課題となっており、そのことが今後、組織の財政および競争力にどういうコストとなって跳ね返ってくるか懸念が高まっている。

2011年時点では、向こう3年間における重要な経営課題として女性人材の定着率の悪さを挙げた最高経営責任者（CEO）は全体の12%にとどまり、女性従業員の獲得と定着のために方針を大きく変更する予定があると回答したCEOはわずか11%だった²。それから4年後の調査では、ダイバーシティ戦略はすでに存在するという回答と今後12カ月以内に構築する予定という回答がそれぞれ64%と13%となり、人材の多様性が事業に与える影響は、ますます多くのCEOが関心を寄せるところとなっている³。大きな転換期を迎え、流れは変わった。人材の多様性は経営課題であると同時にチャンスであると捉えられるようになった。人材の多様化を図り、多様性を受け入れることによってもたらされる大きな利益をCEOが認識するようになったのである。CEOは、これまで長きにわたり十分活用されてこなかった途方もなく大きな人材プールがいくつもすぐ目の前にあることによりようやく気が付いた。そして、最も重要な人材プールの1つを構成するのは、女性なのである。

こうした動きと並行して、指導的立場にある女性や企業の取締役を務めている女性に焦点を当てた調査研究や報道が数多くなされている。しかし、持続可能な変化をもたらすためには、公的部門も民間部

門もその語り口を変えなければならない。そして、将来リーダーとしての役割を担う若い有能な女性の育成に今から取り組むことも必要である。女性の企業上層部への進出を妨げる最後の障壁の1つを打ち破るために、各組織はより多くの女性を指導的立場に立たせてリーダーシップの多様化を図るとともに、採用したばかりの新たな人材を対象とする体系的な変化をもたらすための取り組みも推し進める必要がある。しかし、これを適切に行うためには、まず、いかにしてミレニアル世代の女性を獲得し、育成し、職務へ関与させ、組織に定着させるかについて理解を深める必要がある。

ミレニアル世代の女性が高材プールの中でより大きな存在となりつつある中、本報告書がミレニアル世代の女性について1つ明確に示していることは、彼女たちは今までの世代の女性人材と大きく異なる、新たな時代の女性人材だということである。本報告書では、全体を通して、ミレニアル世代に関する調査結果（全体論とキャリア段階別分析）を具体的な事例やミレニアル世代の女性の声も交えながら紹介する。本報告書は、ミレニアル世代の女性の考え方について、さらにはミレニアル世代の女性という重要な人材の獲得と組織への定着、職務への関与、育成のために、自らの組織と人材戦略をどのように位置付けるべきかについて洞察を提供するものである。

以下の各項目について、人材の多様化を図り、多様性を受け入れることによって恩恵があったと思うと答えたCEOの割合

90%

人材の獲得



85%

ビジネスパフォーマンスの向上



83%

ブランド力や評判の強化



78%

イノベーション



78%

組織内外の協力



77%

顧客満足度の向上



75%

新たな顧客ニーズへの対応



63%

技術の活用



55%

新たな産業や地域における競争力



出典：PwC（2015年）第18回世界CEO意識調査

2 PwC（2011年）第14回世界CEO意識調査
「さらなる成長のためにタレントレース（優秀な人材の獲得）に再度集まる注目」

3 PwC（2015年）第18回世界CEO意識調査
「A marketplace without boundaries? 境界なき市場競争への挑戦」

目次

ハイライト	4	国際的キャリア	21
ミレニアル世代の女性のキャリア段階別特徴	5	評判重視	24
新たな時代の女性人材	6	雇用主として何ができるか	28
ダイバーシティに対する考え	8	まとめ	29
ワーク・ライフ・バランスと柔軟性	13	執筆者および協力者	30
フィードバック文化	18		

ハイライト

新たな時代の 女性人材

ミレニアル世代の女性は、かつてのどの世代よりも数が多く高学歴であるという意味において重要な存在である。また、ミレニアル世代の女性は、かつてのどの世代よりも自信に満ちあふれており、魅力ある就職先の特性として昇進機会を最も重視している。雇用主がこうしたミレニアル世代の女性の優れた特性を十分活用し、成果を生み出すためには、ミレニアル世代の自信と意欲に積極的に訴えるような受容的な組織文化と人材戦略を確約しなければならない。

ダイバーシティに対する考え

ミレニアル世代の女性が生まれ育ってきた環境を考えれば、この世代が女性の積極登用を推進するジェンダーダイバーシティをもはや過去に達成されたものと捉えていると想定するのは誤りであることは明らかである。ミレニアル世代の女性は、平等性と多様性の推進に実績のある組織を就職先を選ぶが、必ずしもその期待が実際に満たされているわけではない。雇用主は単に「言うべきことを言う」だけでなく、目に見える結果を生み出す受容的な人材登用と戦略を推進していく必要がある。

ワーク・ライフ・バランスと柔軟性

ミレニアル世代は、仕事と生活に関する組織文化にかつてない大きな変化をもたらす原動力になる可能性がある。今こそ、ワーク・ライフ・バランスと柔軟な働き方を全ての人材に関する課題として認識すべき時なのである。

フィードバック文化

ミレニアル世代の最も顕著な特性として定期的なフィードバックを歓迎し、期待するということが挙げられる。デジタル世界に慣れ親しんでいるにもかかわらず、重要な問題については直接対話によるフィードバックを求める傾向がある。最新のテクノロジーやコミュニケーション方法と、頻繁に将来志向のフィードバックを直接対話で行う文化をうまく組み合わせることのできる雇用主が成功をおさめるだろう。

国際的キャリア

海外赴任に対する女性の要望がこれほど高かったことはいまだかつてない。ミレニアル世代の女性の獲得、組織への定着、職務への関与、育成を目指す国際的な雇用主は、海外赴任に伴う諸問題に対処する多様な解決策を提供する受容的で今日的な海外赴任制度を構築しなければならない。

評判重視

ミレニアル世代は、自らの仕事に意義を見出し、仕事を通して世の中に貢献し、誇りに思える雇用主の下で働きたいと考えている。ミレニアル世代の女性にとってイメージは重要である。組織や部門は雇用主として好ましい側面を積極的に伝えるためにもっと努力をする必要がある。現在および将来の人材プールを明確に把握しておくことも必須である。組織によっては、必要な人材を確実に獲得するために、他の組織より懸命に、より早く取り組む必要がある。

ミレニアル世代の女性の キャリア段階別特徴

ミレニアル世代の女性（1980～1995年に生まれた女性）は人材プールの重要な部分を占め、その存在はますます大きくなっている。本報告書は、ミレニアル世代の女性の考え方について洞察を提供しようとするものである。とはいえ、同じミレニアル世代の女性でも、12年間にわたる実務経験を経てキャリアを確立した34歳の女性の経験と、就職したばかりの22歳の女性の経験は大きく異なる。本報告書では、ミレニアル世代の女性の全体像に焦点を当てるのではなく、キャリア段階別に見られる差異に着目して、ミレニアル世代の女性の考え方や経験を深く掘り下げる。「キャリアスターター」「キャリアディベロッパー」「キャリアエスタブリッシュャー」という3つのレンズを通して、キャリア段階によってミレニアル世代の女性が重視する要因にどのような大きな違いがあるかを見ていく。

ミレニアル世代の女性の キャリア段階別特徴



キャリアスターター

実務経験3年以内で、職場や仕事と生活に関する文化や慣行を理解しようと取り組んでいる。

一般的に下級職

女性のCEO：3人*

典型的な就職回数：2回

平均年齢：25歳

海外勤務経験者：14%

主に独身

11%が母親

84%が共稼ぎ

43%はパートナーまたは配偶者と同等の収入を得ている**

18%は主たる稼ぎ手として家計を支えている**

魅力的な就職先の特性として昇進機会を最も重視

49%が現在の職場でトップレベルまで昇進できると考えている

53%は職場におけるダイバーシティ推進の取り組みが十分に行われていないと感じている

21%は現在の職場に共感できる女性の先輩のロールモデルがいないと感じている

昇進機会が乏しいことを理由に転職した可能性が高い



キャリアディベロッパー

実務経験4～8年で、職場に慣れ、専門知識の習得、重点分野の開拓、キャリア向上に力を入れている。

主に下級・中級管理職

女性のCEO：12人*

典型的な就職回数：2回

平均年齢：29歳

海外勤務経験者：21%

主に配偶者または同居するパートナーがいる

24%が母親

89%が共稼ぎ

43%はパートナーまたは配偶者と同等の収入を得ている**

24%は主たる稼ぎ手として家計を支えている**

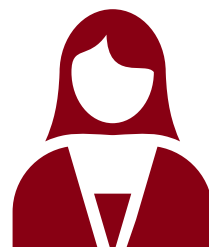
魅力的な就職先の特性として高い給与その他の金銭的インセンティブを最も重視

45%が現在の職場でトップレベルまで昇進できると考えている

59%は職場におけるダイバーシティ推進の取り組みが十分に行われていないと感じている

27%は現在の職場に共感できる女性の先輩のロールモデルがいないと感じている

昇進機会が乏しいことを理由に転職した可能性が高い



キャリアエスタブリッシャー

実務経験9年以上で、すでに特定の分野の専門家としての地位を確立しており、現在は、内外でその分野の第一人者としての地位を確立すべく努力するとともに、指導者としての在り方に磨きをかけている。

主に中・上級管理職

女性のCEO：38人*

典型的な就職回数：3回

平均年齢：32歳

海外勤務経験者：27%

主に配偶者がいる

49%が母親

88%が共稼ぎ

42%はパートナーまたは配偶者と同等の収入を得ている**

31%は主たる稼ぎ手として家計を支えている**

魅力的な就職先の特性として昇進機会を最も重視

39%が現在の職場でトップレベルまで昇進できると考えている

61%は職場におけるダイバーシティ推進の取り組みが十分に行われていないと感じている

35%は現在の職場に共感できる女性の先輩のロールモデルがいないと感じている

昇進機会が乏しいことを理由に転職した可能性が高い

* それぞれのキャリア段階でCEOの地位にあると認められたミレニアル世代の女性の数

** 共働きと回答した女性に占める割合（%）

ベース：世界75カ国のミレニアル世代（1980～1995年生まれ）の女性8,756人

新たな時代の女性人材

1980年から1995年に生まれたミレニアル世代の女性は、現在および将来の人材プールの重要な部分を占める。事業の将来にとって、こうしたミレニアル世代の最も有能な人材を獲得することが必須である。ミレニアル世代は、単にこれまでの世代と異なるというだけでなく、間もなく退職を迎えるベビーブーム世代以降のどの世代よりも人数が多いという意味で重要である。

ミレニアル世代の女性は新たな時代に生まれ育った。ますます多くの女性が一生のうちに何らかのかたちで労働市場に参加するようになっており、全世界の女性労働力率は上昇している。1980年から2008年の間に全世界合わせて5億5200万人の女性が労働人口に加わり⁴、今後10年間でさらに10億人の女性がこれに続くと予想されている⁵。現在、世界の全労働力の40%を女性が占めているが⁶、これほど女性の比率が高かった時代はこれまでになかった。

変わったのは労働力の構成だけではない。高等教育（大学）への進学率も大きく上昇した。その恩恵を受けたのは主に女性で、1970年以降、男性の倍近いペースで大学進学者数が増えた⁷。世界全体を見てみると、現在、男子学生の方が多い国はわずか46カ国であるのに対して、女子学生が過半数を占める国は93カ国、学士号取得者数も女性の方が多く、修士号については女性56%に対して男性44%となっている⁸。ミレニアル世代の女性は、かつてのどの世代よりも数が多く高学歴であるという意味において重要な存在なのである。

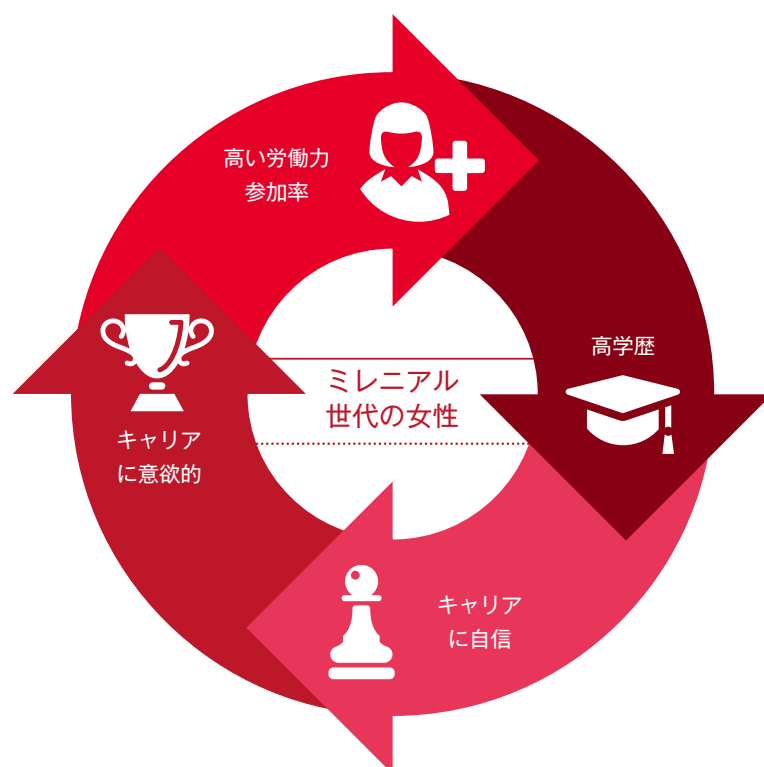
それだけではない。ミレニアル世代の女性は、単にこれまでと異なる労働力の一員になるのではなく、キャリアについてこれまでの世代とは異なる考え方をもち込む。ミレニアル世代の女性のうち入社間もないキャリアスターターの49%は、現在の職場でトップレベルまで昇進できると考えており、これまでのどの世代よりも自らのキャリアに自信を持っている。それでもなお、ミレニアル世代の女性と同世代の男性のキャリアに対する自信の度合いには開きがある。各国別に見ると、現在の職場でトップレベルまで昇進できると考えているミレニアル世代の女性の割合は、ブラジルとインド（各76%）とポルトガル（68%）で最も高く、日本（11%）とカザフスタン（18%）とドイツ（19%）が最も低くなっている。

ミレニアル世代の女性は、魅力を感じる就職先の特性として昇進機会を最も重視している。また、転職したことのあるミレニアル世代の女性の転職理由で最も多いのは昇進機会が少ないことであることも調査で明らかになった。

女性の稼得能力や稼得形態も大きく変わった。今回の調査では、配偶者またはパートナーのいるミレニアル世代の女性の

86%が共働きで、42%はパートナーまたは配偶者と同等の収入を得ており、ほぼ4分の1（24%）は主たる稼ぎ手として家計を支えていることがわかった。つまり、ミレニアル世代の女性の66%が配偶者またはパートナーと同等もしくはそれ以上の収入を稼いでいる。興味深いことに、パートナーや配偶者より高い収入を得ていると答えた回答者の割合は、キャリアスターターでは18%、キャリアディベロッパーでは24%、キャリアエスタブリッシャーでは31%で、キャリア段階が上位であるほど主たる稼ぎ手である割合も高くなっている。

ミレニアル世代の女性は、これまでのどの世代よりもキャリアに強い意欲と自信を持っている。雇用主がこうしたミレニアル世代の女性の優れた特性を十分活用し、成果を生み出すためには、ミレニアル世代の女性の自信と意欲に訴えるような受容的な組織文化、人材戦略、人事制度を確約しなければならない。この人材層に合わせた人材戦力を構築することは、各組織が長期的な目標と希望を達成する上で不可欠なステップである。



4 2012 World Development Report, Gender Equality and Development, World Bank

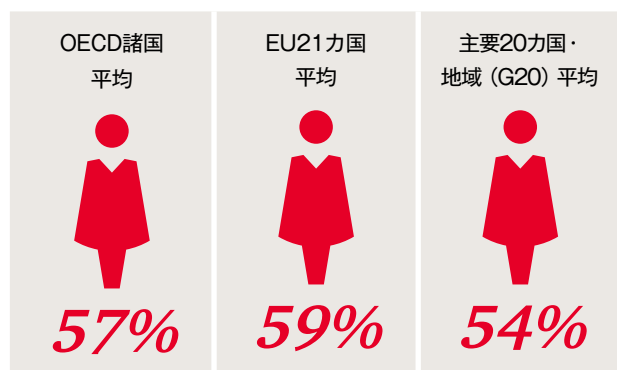
5 Empowering the Third Billion Women and the World of Work in 2012, Strategy & (元 Booz and Company)

6 World Bank

7 World Atlas of Gender Equality in Education, UNESCO, 2012

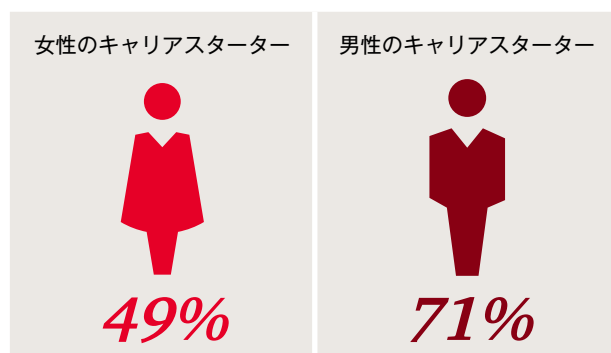
8 Ibid.

高等教育学位取得者に占める女性の割合

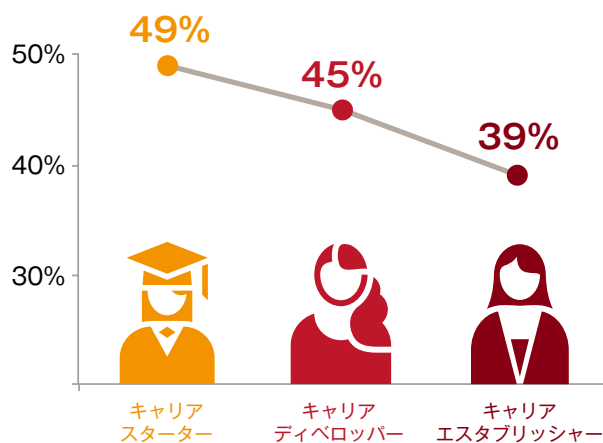


出典：Education at a Glance, 2012, OECD Indicators

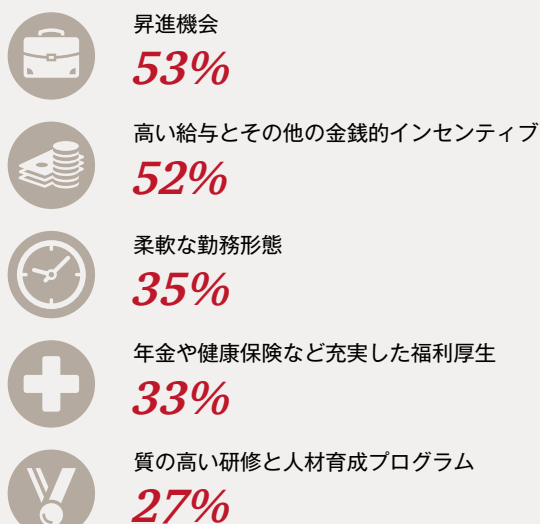
現在の職場でトップレベルまで昇進できると思いますか？



現在の職場でトップレベルまで昇進できると思いますか？



ミレニアル世代の女性が重視する5つの雇用主特性



ミレニアル世代の女性の声

Amélie Jeangeorges, Manager, PwC France

正式に就職する前から、自分にとって挑戦となるような経験をたくて、PwC Luxembourgとロンドンの銀行でそれぞれ6カ月間にわたり国際インターンシップを行いました。PwC Franceでキャリアをスタートさせて以降は、自らのスキルの幅を広げ、新しいことに挑戦する機会がないか、常にチャンスがうかがってきました。その結果、本来の監査人としての職務の他に、人事、クライアント向けイベントの運営、クライアントコミュニケーションの各分野でさまざまな経験を積む機会に恵まれました。

今まさに、私は、ニューヨークオフィスへの長期派遣というキャリアに挑もうとしているところです。居心地のいい職場を離れ、この新たな職場のチームに認められるよう懸命に取り組んでいます。大変ですがものすごく成長できますし、大きなやりがいを感じます。異なる環境の中で絶えずさまざまな課題を突きつけられることによって、異なるやり方や考え方がわかるようになります。

私はすでに、次はどんなキャリアチャレンジを自らに課そうかと思いを巡らせています。また、現在アソシエイトのポジションにいる若者を指導し、どういうキャリアチャレンジを求めるべきか考える手助けをすることも大いに楽しんでいます。彼らは優秀ですし全く問題ないと思います。一つ明確に言えるのは、私たちのオフィスに新卒で採用された女性たちは極めて意欲的で自信にあふれているということです。

ミレニアル世代の女性の声

Amelia Foong, Management Associate, Astro (マレーシア)

ありがたいことに、Astroには男女とも素晴らしいロールモデルがいますが、最高経営責任者（CEO）も含め、私のこれまでの上司の過半数は女性でした。女性がトップを務める組織で働くことは、職場で過ごす時間をとても充実したものにしてくれます。積極的で意欲と活力に満ちた女性のロールモデルに、職業人としてより高みを目指して頑張るよう駆り立てられているように感じるのです。

ダイバーシティに対する考え

ミレニアル世代は、高度にグローバル化したデジタル世界に慣れ親しんで育ってきた。彼らは、これまでのどの世代よりも民族的・人種的に多様であり、女性の役割についても、はるかに平等主義的な考え方をしていると見られている⁹。世界的に、ミレニアル世代の女性は、高等教育学位取得者に占める割合が同世代の男性を上回り、これまでのどの世代よりも高い就業率を示している。それにもかかわらず、この世代が女性の積極登用を推進するジェンダーダイバーシティをものはや過去に達成されたものと捉えていると想定するのは誤りである。

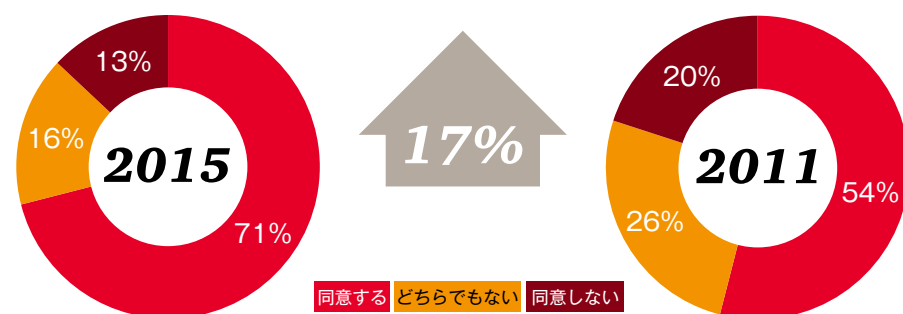
ミレニアル世代の女性は、同僚の男性より学生時代は優秀であったと思われ、大きな自信と意欲を持って就職したにもかかわらず、経営幹部に女性がほとんどいないことを十分過ぎるほど認識している。フォーチュン500企業のCEOに占める女性の割合は、現在、過去最高水準に達しているが、それでもわずか4.8%ではない¹⁰。

ミレニアル世代は、平等性と多様性の推進に確かな実績のある組織を求めている。ミレニアル世代の、特に女性たちがこれを重要視しており、調査では、実に86%が就職先を決める際の要因として、多様性、平等性、多様な人材に対する受容性について組織としてどういう方針を持っているかが重要であると回答している。しかし、その期待は必ずしも実際に満たされているわけではなく、「組織は多様性について語るが、機会が本当に平等に与えられているとは思わない」という意見について、ミレニアル世代の女性の71%が「同意する」と回答している。ジェンダーダイバーシティに対するメディアの関心が高まり、国連のHeForSheキャンペーンや30%クラブのような活動が活発化し、各国でジェンダーダイバーシティ推進を目的とする規制の批准や取締役会における女性枠の導入に向けた議論が繰り返されていることを考えれば、2011年に同じ質問をミレニアル世代の女性に投げかけた時に比べて「同意する」と答えた回答者の比率が17ポイントも上昇したのは驚きである¹¹。

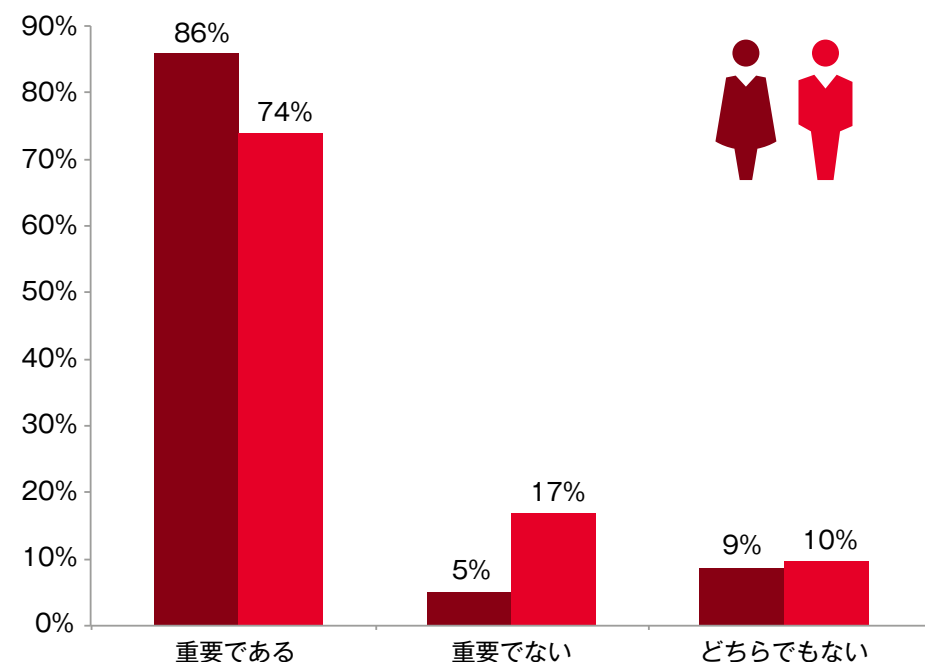
とりわけ、職場における男女差別は依然として、ミレニアル世代の女性の大きな懸念材料となっている。ミレニアル世代の女性は、同世代の男性に比べて、雇用主が人材の獲得、育成、組織への定着を図る上で男性を偏重していると考えている傾向が強い。内部昇進機会については、ミレニアル世代の女性の43%が男性偏重の傾向があると回答し、2011年の29%を大きく上回った¹²。ミレニアル世代の女性が男性偏重の傾向を感じている度合いは、スペイン、フランス、アイルランドで最も強く、マレーシアとフィリピンで最も弱くなっている。

ジェンダーダイバーシティについて正論を述べるだけではもはや十分ではない。ミレニアル世代の女性は、就職先として選んだ組織のトップの目に見える行動を求めている。また、ミレニアル世代の女性は、キャリアの経験を積み重ねるほど、男女差別を問題視し、性別による分け隔てをしない組織で働きたいと考える傾向がある。単に「言うべきことを言う」だけでなく、目に見える結果を生み出す包容的な人材登用戦略に取り組む組織が成功をおさめることになるだろう。

多様性を唱えてはいるが、本当に機会均等になっているとは思わない



多様性、平等性、多様な人材に対する受容性に関する方針は、就職先を決める上でどの程度重要ですか？



9 Creating Tomorrow's Leaders: The Expanding Roles of Millennials in the Workplace, Boston College Centre for Work & Family

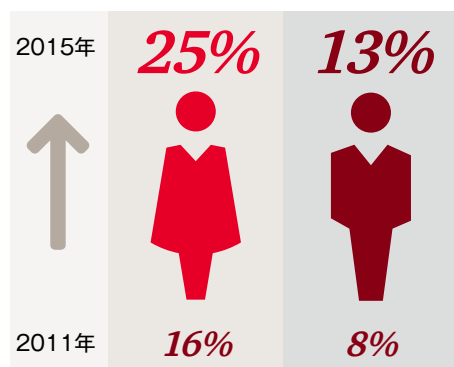
10 Fortune (<http://fortune.com/2014/06/03/number-of-fortune-500-women-ceos-reaches-historic-high/>)

11 PwC (2011年)「21世紀世代の社会進出：職場環境が激変する」

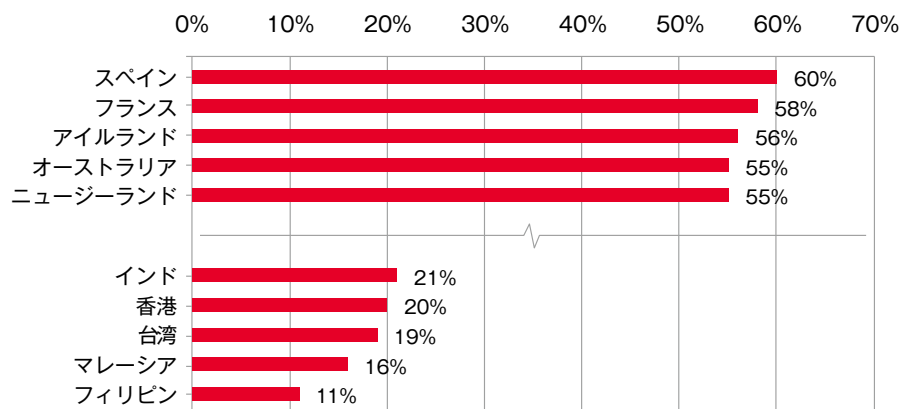
12 Ibid.

各項目について雇用主が男性偏重であると答えた回答者の割合

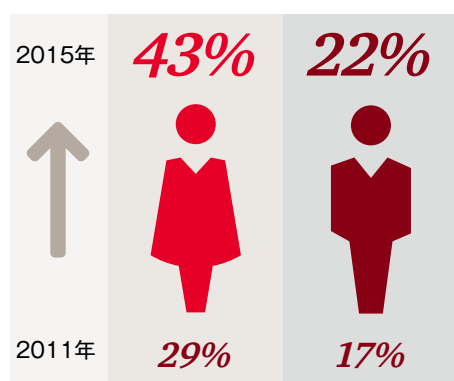
従業員の獲得



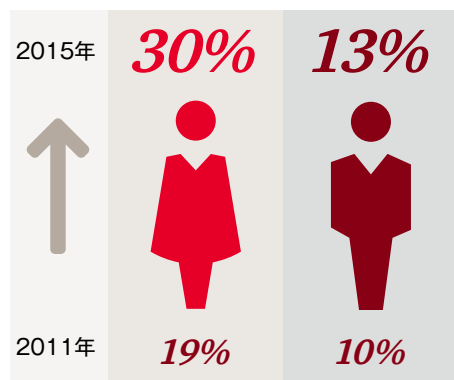
内部昇進機会について雇用主は男性偏重である (そう思うと回答した女性の割合)



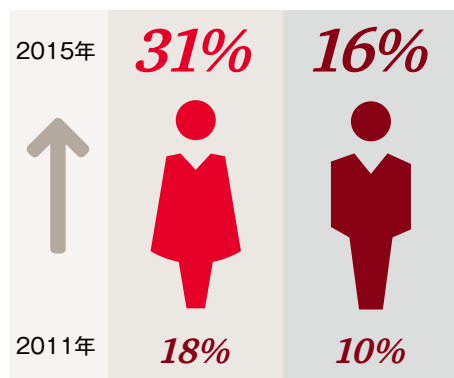
内部昇進機会



従業員の育成



従業員の定着



ダイバーシティ推進におけるロールモデルの声

Tara Cahill, Chief Risk Officer, Customer and Business Services, Westpac Group (オーストラリア)

私は、リスク部門のシニアリーダーとして、女性人材の育成に強い信念を持っており、年4回実施しているWomen in Risk Forumを立ち上げました。Women of WestpacやWomen in Leadershipプログラム、Technology Women's Forumについても積極的に支援しています。組織に報いるとともに次世代の女性リーダーを支援できることは喜びであり、家族を持ち、柔軟な働き方を実践しているリーダーとして、本物のロールモデルとしてこの職務を果たすことができていると感じています。

依然として、職場における男女平等を徹底するまでには至っていないことは承知しています。だからこそ、女性人材の育成と支援を引き続き重視していく必要があるのです。ミレニアル世代の女性に対する私からの助言は、自らの意欲に応じて、どのような組織でどのようなリーダーの下で働きたいかしっかりと選び、尊敬できるロールモデルを見て学び、成長し、幅広いネットワークを構築し、説明責任を果たし、自分自身の成長とキャリアを管理しなさいということです。1人の人間としてあなたのことを純粋に気にかけてくれる人々の下で働き、両手でチャンスをつかみとり、自らの力を信じてください。そして、決して求めることを恐れないことです。

各項目について雇用主は男性偏重であると答えた回答者の割合



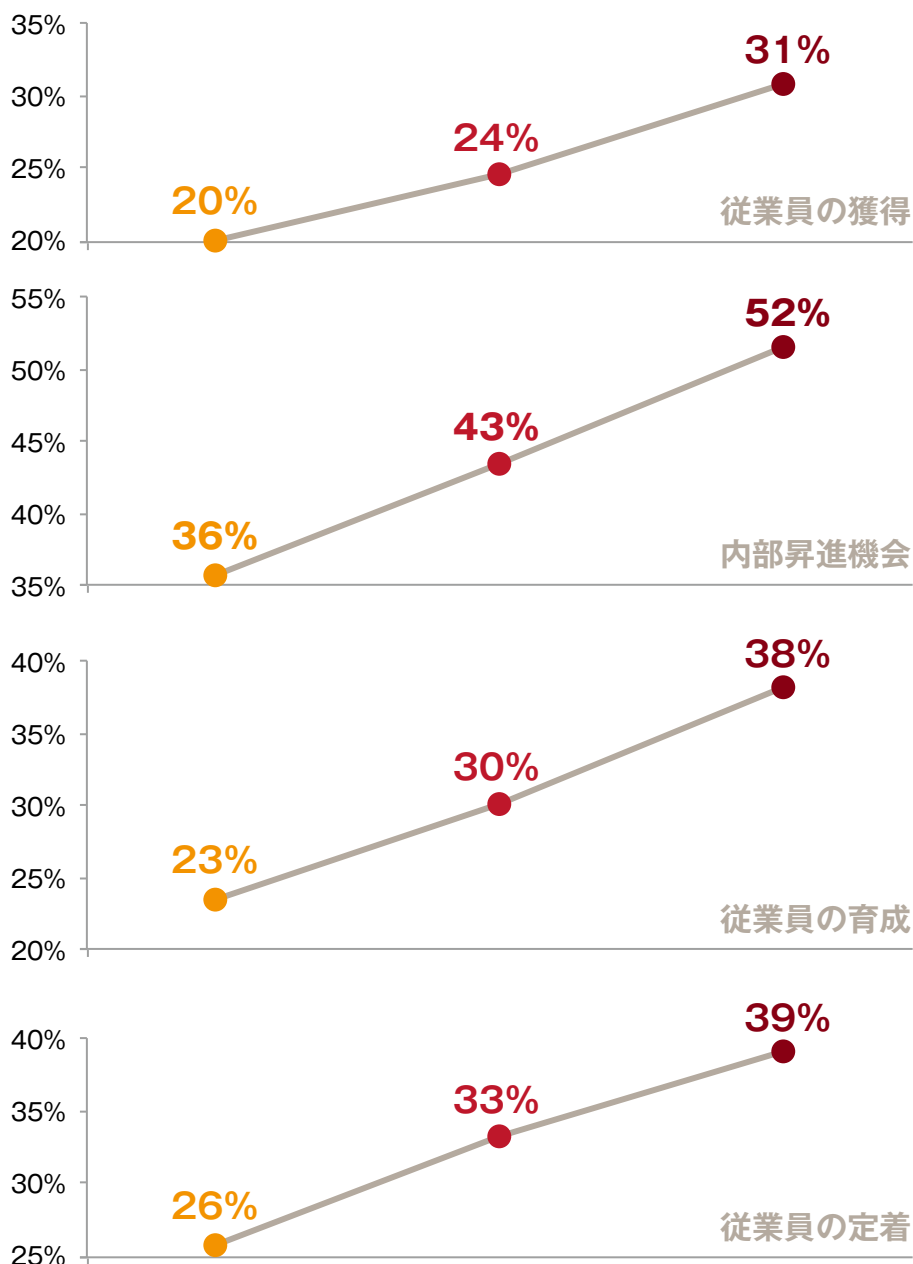
キャリア
スターター



キャリア
ディベロッパー



キャリア
エスタブリッシャー



ミレニアル世代の女性の声

Claire Millar, Senior Associate, PwC Ireland

私は、働く母親の下で育ち、大学で会計と金融の学士を取り、会計修士も取りましたが、修士プログラムでは男子学生と女子学生の数がほぼ同じでした。私はずっとキャリアを持ちたいと思っていたし、経験上、何か大きな障壁にぶつかるとは思っていませんでした。ビジネスの世界が「男性中心の世界」であることは、アイルランドの会計業界におけるリーダー職の男女格差を論文のテーマに選んだ時に初めて認識しました。

このテーマを研究する中で、はっきりと思ったのは、必ず、女性が活躍し、女性のロールモデルのいる職場で働きたいということでした。だからこそPwC IrelandのAsset Management部門で働くことにしたのです。ここではパートナーのほぼ半数が女性です。組織のトップまで上り詰めることができる部門で働くことは、私にとって重要なことなのです。女性が犠牲を払うことなく活躍することができ、そうできるよう組織のトップが目に見えるかたちで取り組んでいる職場で働きたいと思っています。

新卒女性への重要なアドバイス

PwCグローバル ネットワークの事例

Aspire to Lead: 女性と 学生リーダーのための グローバルフォーラム

世界中で女性を雇用する世界有数の専門サービスネットワークとして、PwCには女性リーダーの活躍に向けて果たすべきユニークな役割がある。2014年には、「Aspire to Lead」というイニシアチブを立ち上げた。これは、世界中の女性がキャンパスから社会へ飛び立ち、専門的なキャリアを築いていくのに役立つスキルを身につけられるようにするために大学にて行われるフォーラムである。

PwCでは毎年約2万人の大学新卒者を採用しており、その半数は女性である。このフォーラムの狙いは、女性の社会進出とリーダーシップに対するPwCの取り組みを示すとともに、今まさにキャリアを構築しはじめようとしている世界中の女性が今後直面するかもしれない個人的、社会的、組織的な障壁を未然に回避し、克服できるよう、その背中を押し、将来の女性リーダーになることを目指すよう促すことである。

PwCでは、今日までに「Aspire to Lead」と題したイベントを2度開催し、ウェブキャストを通じて、世界各地で開催された数百ものPwCイベントで世界100カ国以上の女子学生に働きかけた。「Aspire to Lead」プログラムが伝える的を絞った戦略や意識は、男性も含め、専門職としてキャリアを積みはじめたばかりの人たちにとっても役立つ内容となっている。

このプログラムは、参加した女性にも、PwCにも、よい影響をもたらしている。

参加者の93%は、プログラムに参加したことによって意欲がわき、目標を目指して頑張ろうという気持ちになったと答え、91%は、PwCが多様性の受容に真剣に取り組んでいる代表的なファームであると認識している。

「Aspire to Lead」のさらなる詳細については以下参照。
www.pwc.com/aspire

Aspire to Lead : 女性と意欲

2014年4月24日に開催したフォーラムでは、Facebookの最高執行責任者で『Lean In: Women, Work and Will to Lead (邦題: リーン・イン: 女性、仕事、リーダーへの意欲)』と『Lean In For Graduates』の著者であるSheryl Sandberg氏とLeanIn.orgの代表を務めるRachel Thomas氏を迎えて、女性と女性の意欲について語ってもらった。

ウェブキャストでも公開しているが、大卒女性が自ら目指すキャリア目標を達成するのに役立つ10の重要なアドバイス*は以下のとおり。

1. 勇気を持って前に進む
2. 「自分が何をえられるか」ではなく「自分に何ができるか」を考える
3. 上手く交渉する
4. 長期目標を短期ステップに分割する
5. 同じテーブルに着く—自分を過小評価しない
6. 心の中の声に耳を傾ける
7. 「メンターになってくれませんか」と聞かない
8. 性差による偏見を理解し、偏見に挑む
9. パートナーを本物のパートナーにする
10. 本当に辞めなければならない時まで辞めない—アクセルから足を離さない

*Leanin.orgの許可を得て転載

Aspire to Lead : 先頭に立つ自信

2015年2月27日に開催したフォーラムでは、『Confidence Code』の共著者であるKatty Kay氏とClaire Shipman氏、Google UK & Irelandでマネジングディレクターを務めるEileen Naughton氏を招き、女性と女性が先頭に立つ自信について語ってもらった。

ウェブキャストでも公開しているが、大卒女性が自信を高めるのに役立つ5つの戦略は以下のとおり。

1. しっかり考えた上でリスクを取って自分の成長を加速させる: やって見なければ何ができるかわからない
2. はっきり主張する: 自らの考えを持つ
3. 一歩前に踏み出す: 他の人たちが手を出さずに見ていることを自ら引き受ける
4. 打たれ強くなる: 成功から学ぶことより失敗から学ぶことの方が多い
5. 成功を分かち合う: 自分の成功体験を語っても構わない

ミレニアル世代の女性の声

Aishat Akinwale, 学生 (ナイジェリア)

カリフォルニアで行われたLean Inのライブイベントに参加して、Sheryl Sandberg氏に会えたことは、私にとってとても大きな経験となりました。この先キャリアを積んでいく上で、私は常にこの経験を思い起こすことになるでしょう。このイベントで取り上げられたテーマは、簡単に言うと、このイベントに参加していなかったら考えもしなかったキャリアに関する事柄について考えさせてくれるものでした。とりわけ「本当に辞めなければならない時まで辞めない」というアドバイスは心に響きました。そのメッセージの中に私が読み取ったのは、人生に変化が実際に起きるまで100%の力を出し続け、決してその前に力を緩めてはならないということです。例えば母親になるとか、将来起こるかもしれないことのために「ノー」を言わないことが大切であるということ、つまり、母親になったらどうするかということは母親になってから考えればよいことであり、母親になる前に足を止めて考え込む必要はないということです。それが、本当に辞めなければならない時まで辞めないということなのです。



PwCグローバルネットワークの事例

HeForShe—国連ウィメンによるジェンダー平等のための連携活動

PwCの調査研究で明らかになったのは、ジェンダーダイバーシティは間違いなく、ミレニアル世代の女性が真っ先に思い浮かべるキャリアの上での重要事項であるということである。しかし、ジェンダーダイバーシティは男性にとっても重要であり、女性の社会進出を促すことによって男性もまた大きな利益を得られることを忘れてはならない。ミレニアル世代の男性の74%は、就職先を決定するにあたり、平等性や多様性とその多様な人材に対する受容性についてどのような方針を持っているかが重要な判断材料になると答えている。「組織は多様性について語るが、機会が本当に平等に与えられているとは思わない」という意見について、ミレニアル世代の男性の64%が「同意する」と回答している。ミレニアル世代の男性は、自分のパートナーや姉妹や（将来の）娘に自分と同じキャリア機会があってほしいと思っている。同様に、女性も男性の上司や同僚に対して、機会の平等に目に見えるかたちで取り組んでほしいと思っている。国連のHeForShe運動は、女性や少女が持てる可能性を発揮するのを妨げている社会的・文化的障壁を取り除くために、男性や少年にも関与を求めようとする世界的な取り組みである。ジェンダー平等を達成するためには、女性の権利を守るために男性や少年がパートナーとして、そして、そのバランスを構築する上で自らにとっても必要なものとして、果たすべき役割を踏まえた受容的なアプローチが必要である。PwCは、創設時からのHeForShe (heforshe.org) の重要なパートナーであることを誇りに思う。

ダイバーシティ推進における ロールモデルの声

**Dennis Nally, Chairman,
PwC International Ltd**

PwCは、長年にわたり、大学生から幹部社員まで当社で働く男性たちに対して、女性の地位向上がなぜ全ての人々にとって好ましい影響をもたらすかについての理解を促し、変化の先導役となるための実践的なツールを提供しようと取り組んできましたが、HeForSheイニシアチブは、こうした取り組みの目指す方向に完全に一致するものです。PwCでは、これから数カ月間、クライアント、家族、地域コミュニティにもこのイニシアチブに参加してもらえよう、当社の男性社員を通して働きかけていくつもりです。



ワーク・ライフ・バランスと柔軟性

ワーク・ライフ・バランスは、ミレニアル世代の男性および女性の97%が重要であると回答しており、ミレニアル世代の男性にとっても女性にとっても同様に、極めて重要な要素となっている。こうしたミレニアル世代におけるワーク・ライフ・バランスに対する強い願望は、世界各国で業界を問わず共通して見られる。

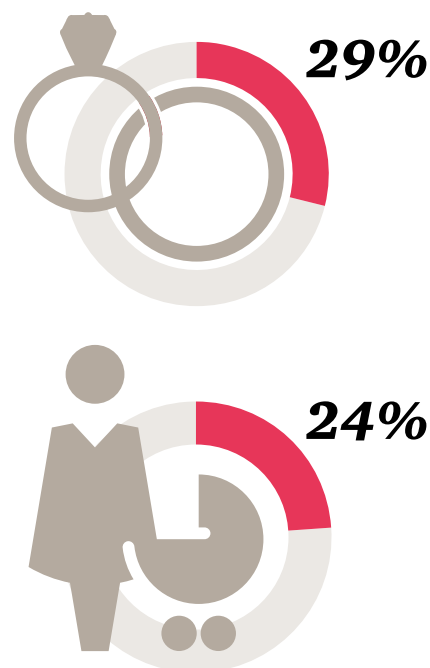
さらに、昇進機会と給与の高さに続いて、柔軟な勤務形態が認められていることが3番目に重要な就職先の特性となっている。これらの調査結果は、ミレニアル世代がワーク・ライフ・バランスと柔軟な働き方を極めて重視しているという一般認識を裏付けるものである。

ミレニアル世代は、その大半が未婚で(71%)子どもがいない(76%)にも関わらず、ワーク・ライフ・バランスと柔軟な働き方を求める傾向が男女ともに強いことを踏まえると、彼らは今後仕事と生活に関する組織文化にかつてない大きな変化をもたらす原動力になる可能性がある。仕事と生活の両立を女性や子育てに関する問題としてしか捉えない時代遅れのワーク・ライフ・バランス戦略では、男女問わず優秀なミレニアル世代の人材を獲得し、定着させることはできないだろう。

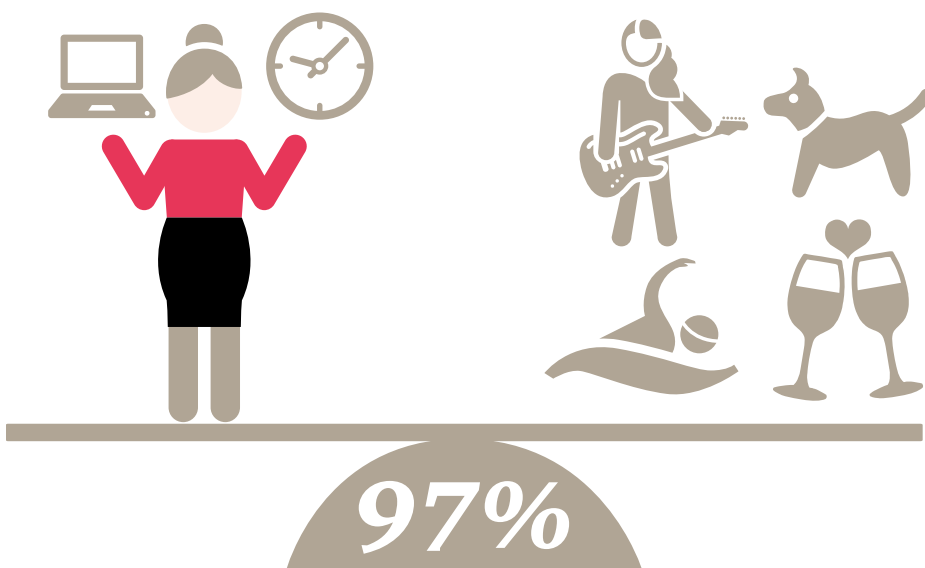
ミレニアル世代の女性の55%は、現在の仕事が私生活の大きな妨げになっていると回答している。ここで興味深いのは、ミレニアル世代の女性をキャリア段階別に見ると、上位に行けば行くほど、職務が私生活の妨げになっていると感じる傾向が弱いことで、これは、職場における地位が高まるにつれて、女性は自らの働き方を自分で決められるようになってきていることを示しているものと思われる。これは、各組織が従業員にはっきりと伝えるべき教訓である。職場における地位が高まるほど手に負えないほどの仕事を抱えることになるというのが一般的な認識であるが、実際には、職位が高ければ高いほど、どこでいつどういう働き方をするかを自分で決められる可能性が高いのである。

ミレニアル世代の女性と男性の相当数(それぞれ43%と50%)が現在、始業時刻や終業時刻を自由に選べるなど、非公式なフレックス勤務制度を利用していると回答している。しかし、ミレニアル世代の32%がフレックス勤務制度を利用できる機会がないという事実は懸念すべき大問題である。同様に、形式としてワーク・ライフ・バランスのための制度や方針を備えるにとどまらず、一步踏み込んで、実態としてワーク・ライフ・バランスを実践する文化を構築すべく各組織が取り組む必要がある。ミレニアル世代の女性の50%と男性の63%は、ワーク・ライフ・バランスや柔軟な働き方のための制度はあるものの、誰もが簡単に利用できるわけではないと答えている。

ミレニアル世代の女性の29%は既婚者で、24%は子どもがいる



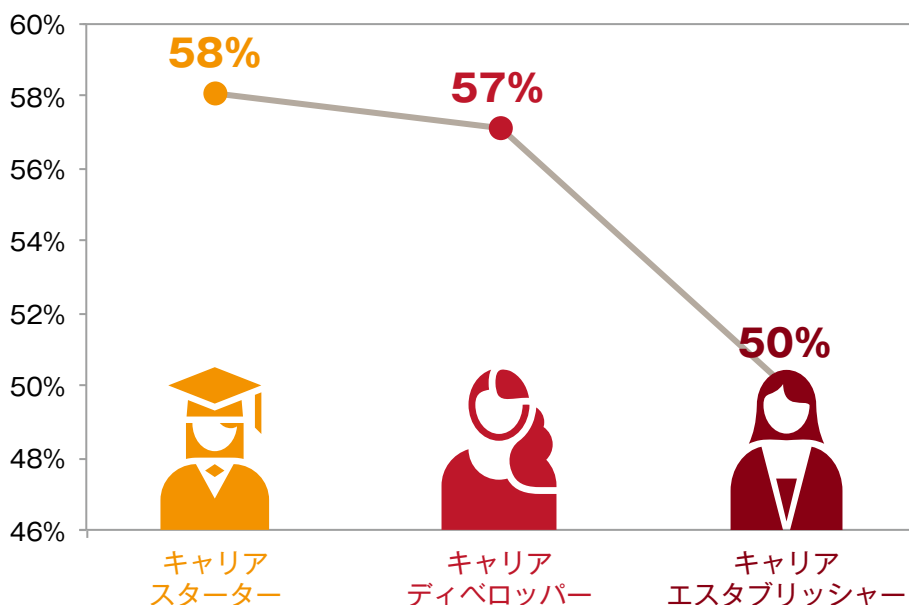
ミレニアル世代の男性および女性の97%がワーク・ライフ・バランスは重要と回答



その場にいることよりも成果を重視する文化も極めて重要である。ミレニアル世代の女性と男性のうちそれぞれ44%と49%は、ワーク・ライフ・バランスや柔軟な働き方のための制度を利用するとマイナス評価につながると考えている。ミレニアル世代の女性においては、職位が高ければ高いほど、そう考える傾向が強い。雇用主は、勤務形態にかかわらず主要な人材が昇進し成功できるようにしなければならない。

このことを正しく認識した雇用主であれば、その場にいることよりもどういう成果を出すかを重視する文化を醸成する一方で、性別や世代を問わず全ての従業員のために柔軟な職場環境をつくるのがいかに重要か理解できるだろう。今こそ、ワーク・ライフ・バランスや柔軟な働き方を全ての人材に関する課題として認識すべき時なのである。

現在の仕事は私生活の大きな妨げになっている



以下のうち、あなたの勤務形態を最もよく表しているのはどれですか？（該当するものがある場合）

正式なフレックス勤務制度を利用している（時短など）

非公式なフレックス勤務制度を利用している（始業時刻や終業時刻を自由に選ぶなど）

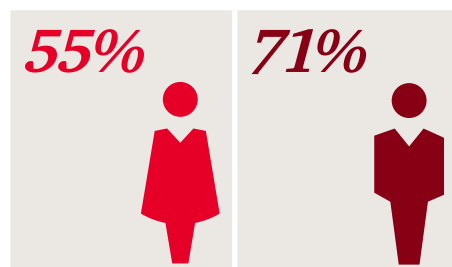
フレックス勤務制度を利用できない機会がない



ワーク・ライフ・バランスや柔軟な働き方のための制度はあるものの、誰もが簡単に利用できるわけではないという考えに同意すると答えたミレニアル世代の割合

ワーク・ライフ・バランスや柔軟な働き方のための制度を利用するとマイナス評価につながると考えているミレニアル世代の割合

現在の仕事は私生活の大きな妨げになっていると答えたミレニアル世代の割合

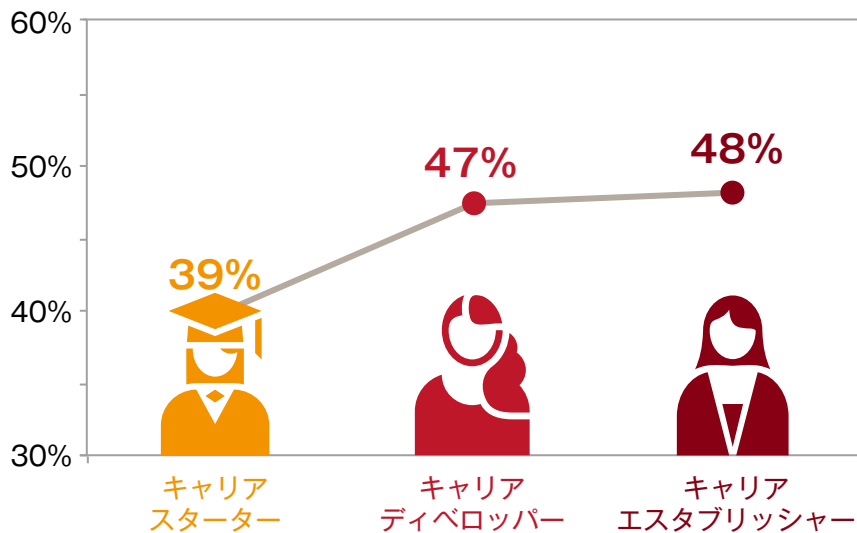


ダイバーシティ推進 におけるロールモデル の声

Tara Cahill, Chief Risk Officer, Customer and Business Services, Westpac Group (オーストラリア)

Westpacは、家庭を持ちながら自分の能力を伸ばし、成長するユニークな機会を与えてくれました。子どもたちが成長するにつれて、私のキャリアも成長しました。私は、リスク部門のシニアリーダーとして、依然として柔軟な働き方を続けており、完全な自律性と説明責任の下に職務を遂行しています。そして、他の従業員が家庭を持ちながらそれぞれでき得る限りの成果を達成し、キャリアを形成する手助けもしています。また、2014年の最後の3カ月間は交渉して休暇を取り、娘の中等学校進学前に主人と子どもたちと一緒に貴重な時間を過ごすことができました。

ワーク・ライフ・バランスや柔軟な働き方のための制度を利用するとマイナス評価につながると思う



ミレニアル世代の 女性の声

Stela Cerqueira Faria, Manager, PwC Brazil

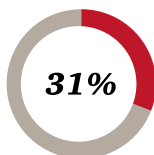
私はPwC Brazilでキャリアをスタートさせ、シニアアソシエイトとしてPwC米国法人に赴任しました。PwCにおける本当にパワフルな女性のロールモデルに出会ったのはその時です。私はロサンゼルスオフィスである案件に取り組んでいたのですが、その案件を統括するパートナーが私たちのチームのところにやってきました。彼女は自己紹介として自分のサクセスストーリーを話してくれました。その中で私の心に響き、ずっと残っているのは、彼女がいかにして母親業をこなし、マネージャーだった頃から時短で働いてきたか、そして、時短スケジュールのままパートナーとして認められたかという話です。

彼女が家庭を持ち、時短で働きながらパートナーになれたという事実を知って、私は大きな刺激を受けました。しばらく前に家庭を持ったこともあり、とりわけ今はそう感じています。私の息子は今一歳です。誰もが何かを犠牲にしなければならないことはわかっていますが、共感できる女性のロールモデルのいる職場で働けることは、私にとってとても重要です。私は、私とは異なる選択をした人たちも含め、女性が成功できる職場で働いていると信じています。

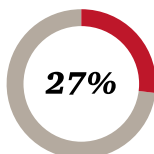


ミレニアル世代の女性が前の仕事を辞めた5つの大きな理由

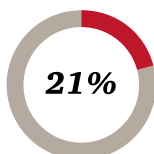
十分な昇進機会が
なかった



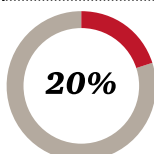
仕事の内容が物足りず
やりがいを感じられ
なかった



何かを学び、能力を
高める機会が
少なかった



もっと高い給料を
払ってくれる就職先を
見つけた

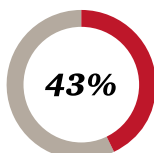


仕事に費やした
労力に見合った対価が
得られなかった

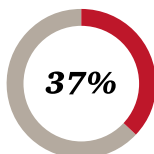


ミレニアル世代の女性が転職しようと思う5つの大きな理由

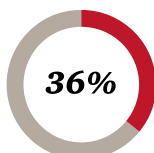
もっと高い給料を
払ってくれる就職先を
見つけた



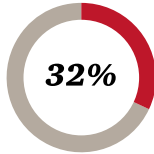
仕事と生活のバランスが崩
れており、もっと柔軟な働
き方のできる仕事に就きた
い



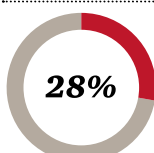
仕事に費やした労力に
見合った対価が
得られていない



十分な昇進機会が
ない



仕事の内容が物足りず
やりがいを
感じられない



通説を打ち破る

女性は家庭を持つために仕事を辞める

男性とほぼ同じ数の女性を採用しているのに、職位が上になればなるほど女性
の数が少なくなるのは、ある時点で女性が家庭を持つために仕事を辞めるため
である、という一般的な考えがある。経営幹部や上級管理職、またその候補者
に女性が少ない理由を聞かれて、この説明に助けを求める企業トップが少なから
ずいることだろう。

しかし、PwCの調査研究によると、家庭を持つことを理由に女性が仕事を辞
めているわけではない。実際、ミレニアル世代の女性のうち、前の仕事を辞めた
理由として、「家庭を持つので、より多くの時間を家族とともに過ごしたい」と
回答した人は全体のわずか4%であり、これを理由に仕事を辞めた女性は、他の
理由に比較して最も少ないのである。中途退社していった女性たちは、昇進機会
の少なさや、何かを学び能力を高める機会や十分な報酬が得られなかったこと
を理由に辞めていった可能性が高い。

また「仮に」今の仕事を辞めて転職するとした場合、その理由として最もあり
そうなものは何か尋ねたところ、ミレニアル世代の女性の19%が「家庭を持つ
ので、より多くの時間を家族とともに過ごしたい」と回答し、仕事を辞める潜在
的な理由として6番目に大きかった。ちなみに、ミレニアル世代の男性も18%が
上述の理由を潜在的な離職理由として選んでおり、同じく6番目に大きな理由と
なっている。

一方で「仕事と生活のバランスが崩れており、もっと柔軟な働き方のできる仕事
に就きたい」は、ミレニアル世代が今の仕事を辞める潜在的な理由として2番目に
大きく、興味深いことに、この理由を選んだ回答者の比率は男性が41%だったのに
対し、女性は37%だった。

いずれにせよ事実は明確である。端的に言えば、女性は家庭を持つためにキャ
リアを諦めるから中途退職者が後を絶たないということではなさそうである。こ
の事実を認識し、受け入れ、ジェンダーダイバーシティの推進を阻む本当の障壁
を突き止め、軽減するための適切な措置を講じることのできる雇用主が成功をお
さめるだろう。



ミレニアル世代の 女性の声

Amelia Foong,
Management Associate,
Astro (マレーシア)

女性がトップを務める企業で働くことは、それだけで女性社員に強力なインパクトを与えてくれます。さらに、Astroでは、授乳期間中の女性専用の部屋を用意し、出産休暇の延長が認められますが、こうした社内制度が整っていることは、女性社員をサポートし定着させようと真剣に取り組む会社であるというイメージをいっそう強固なものにしています。私が結婚し、母親になったとしても、あるいは実際にそうなった時に、それがキャリアの妨げになるという考えにとらわれず、人生の大きな節目を体験する自由を与えてくれる企業で働いていると思えることに大きな安心感を持っています。

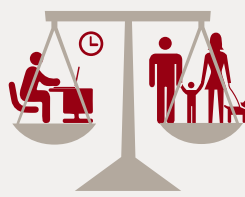
PwC Brazilの事例

FlexMenu：違う働き方をするということ

PwC Brazilでは、2013年にFlexMenuという制度を導入した。ブラジルで広く浸透しているのは長時間労働の文化である。その上、従業員、中でも若手の従業員は、職場に在ることを強く期待され、特に、上司やマネージャーが職場に在る間はそこに在るのが当然と考えられている。より良いワーク・ライフ・バランスや柔軟な働き方を求めるミレニアル世代の声はますます高まっており、現状のままでは、優秀なミレニアル世代の人材を惹き付けることはできないと思われた。そこで、FlexMenuプログラムを導入してこの問題に対処することにした。この画期的な制度によって、PwC Brazilのスタッフは、柔軟な働き方のための3つの制度を組み合わせ、各個人と組織とクライアントの意向にかなうカスタムモデルを作ることができるようになった。



FlexTime：通常勤務の始業時刻を午前7時～10時の間に設定し、それに応じて、午後4時30分～7時30分の間に終業時刻を設定できる制度。



FlexWeek：週当たりの労働日数を短縮することができる制度。1日当たり労働時間を9時間または10時間にすることによって、週に4時間または8時間休むことができる。



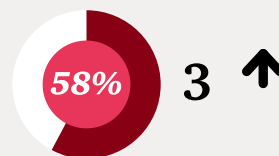
FlexPlace：週2回を限度として、PwCのオフィスやクライアントのオフィス以外の場所で勤務することができる制度。

これまでに、PwC Brazilのスタッフ800人（全スタッフの20%）が正式にFlexMenuプログラムに登録している。加えて、何百人ものスタッフが、正式に登録してはいないものの、このプログラムを構成する各制度の恩恵を享受している。

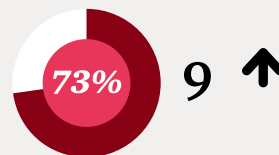
プログラムに登録した専門職スタッフのうち89%がミレニアル世代で、女性が60%を占めている。

FlexMenuプログラムは、PwCの専門職スタッフが日々の業務をより柔軟なスケジュールで行えるようにするものである。それは、より多く、またはより少なく働くということではなく、これまでとは違った働き方をするということである。毎年従業員を対象に実施している意識調査で多くの項目のスコアがFlexMenuプログラム導入後6カ月以内に増加するなど、従業員の意識にも好影響がもたらされた。

私の上司は私が柔軟な働き方ができるようサポートしてくれる



柔軟な働き方を選んでも、それによって仕事で成功する力が損なわれることはないと思う



フィードバック文化

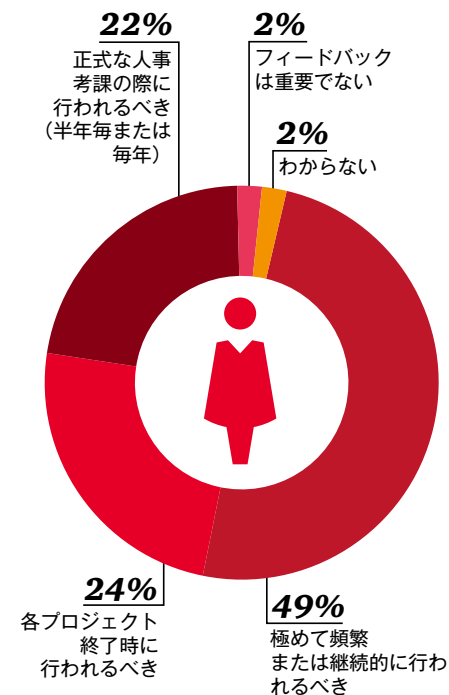
ミレニアル世代は高度なデジタル世界に生まれ育った。いわば、デジタルネイティブと呼ぶことができる。そして、デジタルネイティブである彼らは、私生活で何かを公開したとたんに「いいね!」という共感が得られ、数々のコメントが寄せられるように、直ちにフィードバックを受けることに慣れている。ミレニアル世代の最も顕著な特性の一つとして、自らの仕事のパフォーマンスについて、即時かつ定期的にフィードバックを期待するということが挙げられる。フィードバックについて、ミレニアル世代の女性の半数近くが「極めて頻繁または継続的に行われるべき」と答え、24%が「各

プロジェクトの終了時に行われるべき」と答えたのに対し、「フィードバックは重要でない」と答えたのはわずか2%だけだった。今の仕事でのフィードバックの頻度と質について尋ねたところ、ミレニアル世代の女性のうち「満足している」と答えたのはわずか12%だった。

明確な目標を定め、定期的かつ体系的なフィードバックが与えられることは、ミレニアル世代の女性にとって極めて重要である。人事考課などでフィードバックを受けた時のことを思い浮かべてもらい、フィードバックはどうあるべきだと思うか尋ねたところ、ミレニアル世代の女

性の43%が「将来の展開に重点を置くべき」と答え、51%が過去のパフォーマンスと将来の展開の「両方均等に重点を置くべき」と答えたのに対して、「過去のパフォーマンスに重点を置くべき」と答えたのはわずか4%だった。ミレニアル世代の女性には、より発展的なフィードバックのアプローチを求めている。つまり、過去を振り返り受け身的に対応するだけのフィードバックではなく、将来を見据え、人材プールが将来目指すべきキャリアに到達できるよう方向付けることに重きを置くフィードバックが求められているのである。

仕事のパフォーマンスに対するフィードバックはどれくらいの頻度で行われるべきだと思いますか？

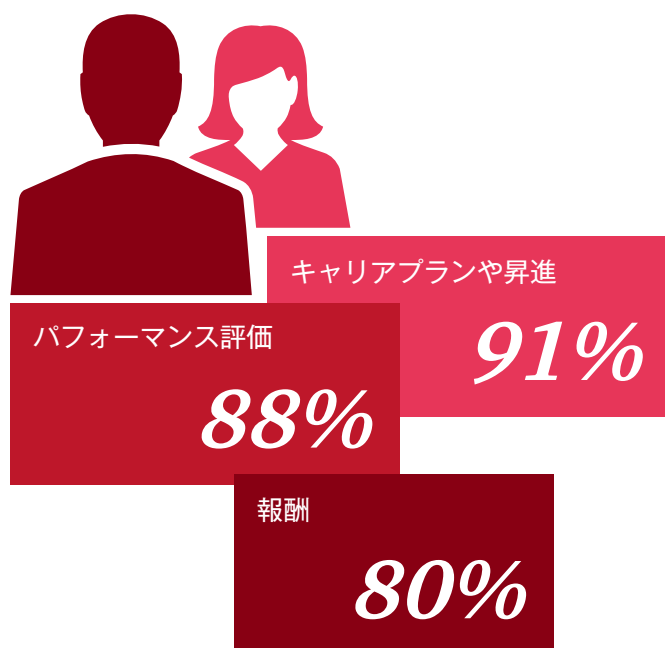


人事考課などでフィードバックを受けた時のことを思い浮かべて教えてください。フィードバックは、将来の展開と過去のパフォーマンスのいずれに重点を置くべきだと思いますか？



ミレニアル世代は、どの世代よりもデジタルや現代テクノロジーに精通している。ミレニアル世代の59%は、職場で最先端のテクノロジーを使えることは仕事を選ぶにあたり重要な要素であると答えている¹³。また、ミレニアル世代の女性の40%は、職場でのコミュニケーションは、電話や直接会って話すよりも電子メールのやりとりなどで行いたいと思っている¹⁴。しかし、パフォーマンス評価やキャリアプラン、報酬についてコミュニケーションをとる場合は、その手段として電子媒体によるコミュニケーションを重視しすぎないことが重要である。この種のキャリアに関する重要な話題については、ミレニアル世代もこれまでの世代と同様に、直接会って話し合うことが大事だと思っている。ミレニアル世代の女性の場合、職位が高いほど、こうした直接対話を通したフィードバックを重視する傾向が強い。ミレニアル世代の女性が直接対話を通して重要なフィードバックを求め、そうすることに価値を見い出すのは、そうすることによって対話そのものの重要性が高まるとともに、日頃の努力の価値が目に見えるかたちで認められ、評価されるからである。

各項目について直接対話の方が好ましいと答えた回答者の割合



最新のテクノロジーやコミュニケーション方法と、将来志向のフィードバックを頻繁に行いながらも重大なフィードバックについては直接対話を通して行う文化をうまく組み合わせることのできる雇用主が成功をおさめることになるだろう。

各項目について直接対話の方が好ましいと答えたミレニアル世代の女性の割合



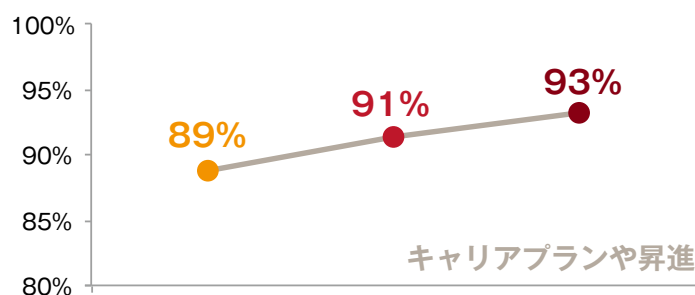
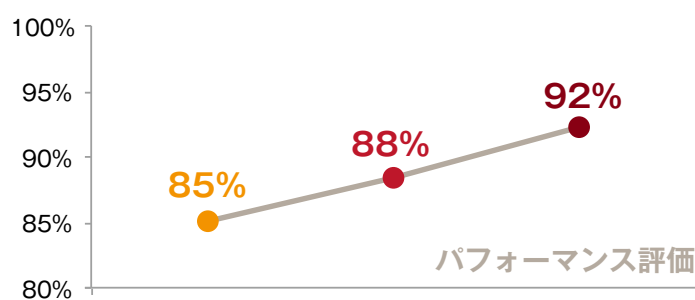
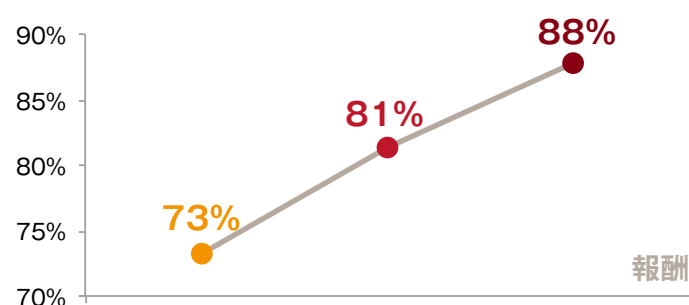
キャリア
スターター



キャリア
ディベロッパー



キャリア
エスタブリッシュヤー



13 PwC (2011 年)「21 世紀世代の社会進出：職場環境が激変する」

14 Ibid.



PwC USの事例

その場でフィードバックする文化をつくる

PwCのスタッフは皆、少しでも早く昇進し、自らの仕事により大きな課題と意義を見い出そうとしている。そして、調査研究の結果によると、ミレニアル世代は認められ、評価されることを重視している。この調査に基づき、PwC USは、形式とコンプライアンスを重んじる定期的フィードバックからその場でフィードバックする文化に移行した。これにより、スタッフが技能を磨き、能力を高めるペースは高まり、同時に、クライアントや他の利害関係者により優れたサービスを提供し、彼らが必要とする価値を今すぐ、そして将来にわたって提供できるようになる。PwC USでは、フィードバックを行うにあたり定型的な一方通行のコミュニケーションではなく「対話」に重きを置いている。そうすることによって、各スタッフは自分がどういう働きをしているか認めてもらう機会を与えられる。あるいは、認識にずれがある場合は、パフォーマンス評価の対象年度が終了するまで待つことなく、そのずれに目を向け是正することができる。

このように即時対応を是とする文化においては、各自が自らの能力開発と他者の育成に自主的に取り組み、説明責任を負う。自らの能力を伸ばすことに意欲を持った人は、本能的に実際の仕事でその能力を使い、さらに知識を高めようとする。そして、コーチやメンターや同僚と積極的に協力し、その結果、能力開発がさらに促される。そうすると、仕事のあらゆる場面が何かを学び、誰かを指導する機会に見えてくる。このような状況においては、フィードバックや指導を通して個人間やチーム間の関係はより強固なものとなる。その場でフィードバックを与えることだけでなく、自己啓発と関係強化を図るために聞く力を養うことにも重きが置かれている。

ミレニアル世代の女性の声

Caitlin Kelly Marcoux, Senior Associate, PwC US

具体的ですぐに実施できるフィードバックをその場で得られることは極めて重要だと思います。ジョージタウン大学のボート競技代表選手だった時は、(専門用語では「ピース」と呼ばれている)インターバルごとに直接フィードバックをもらっていました。コーチは私たちにどれくらい頑張れたと思うか問いかけるとともに、どうすれば私たちの技術に磨きがかかり、全体としてボートのパフォーマンスが向上するかについて、コーチ自身の考えをフィードバックとして与えてくれました。その場で能力を引き出そうとするPwCの新たな能力開発アプローチで本当に素晴らしいと思うのは、自分のパフォーマンスを少しずつ、より頻繁に調整できるようになったことです。すぐにでも直せるかもしれないことを指摘するのに、なぜ年度末まで待つ必要があるのでしょうか。

この新たな能力開発アプローチでは、言うまでもなく、改善すべき点について指摘されるわけですが、その一方で、ポジティブフィードバックを得られた時は、それが大きな自信となります。そして、自信を持てることによって、私の仕事のパフォーマンスや私がクライアントに提供できる価値も大きく変わります。このポジティブフィードバックという概念を拡大解釈すると、パートナーやディレクターから私がPwCの上級職で十分やっていると評価されていると思うと言われたら、私はPwCでの長期的なキャリア形成についてもっと真剣に考えるようになるということです。明確なサポートが得られることによって、それが実現可能な目標であると思えるだけでなく、PwCの幹部が私の成功に期待し、私がキャリア目標を達成するのを支援してくれると思えるのです。

国際的キャリア

世界がますますグローバル化する中、ミレニアル世代は、国際的な経験を持つことがキャリアで成功する上で欠くことのできない要素であると考えている。ミレニアル世代の海外勤務願望は旺盛で、キャリアのどこかの段階で海外勤務を試みたいという回答が73%に上った。国際的な雇用主は、これが男性に限った現象でないことを認識することが重要である。ミレニアル世代の女性の71%が自国以外の国で働いてみたいと答えており、端的に言って、海外赴任に対する女性の要望がこれほど高かったことはいまだかつてない。

国際的な組織ではリーダーシップチームと国際的に有能な従業員基盤の構築がますます重視されていることを踏まえると、女性の62%が将来のキャリアに向けて国際的な経験が不可欠であると感じていることは決して驚くべきことではない。

過去10年間で女性の海外赴任者数が倍増したにもかかわらず、現時点における海外赴任者に占める女性の割合はわずか20%にとどまっている¹⁵。調査研究の結果は、男女問わず、海外赴任経験によってその後の昇進や昇格が促され、加速することを示しているが、それにもかかわらず、最も優秀で才能にあふれた女性ですら同レベルの男性に比べて海外赴任の機会を与えられることは少ない¹⁶。海外赴任の機会が男女平等に与えられていると答えた回答者の割合は、ミレニアル世代の女性が56%だったのに対して同男性が77%で、女性の方が21ポイントも低かった。また、ミレニアル世代の女性の18%は、海外赴任の機会が男女平等に与えられているとは思わないと答えている。さらに、海外赴任の機会が男女平等に与えられていると思うと答えたミレニアル世代の女性の割合は、キャリア段階が上位であるほど低くなっている。

ミレニアル世代の女性の声

Teresa Pérez Ramos, Junior Auditor, PwC Spain

私は、旅行、文化、言語など国際的なことに情熱を持っていました。実際、大学で法学と経営学の学位を取得する過程で、何度か留学し、米国とスイスで過ごすことができました。卒業後どこに就職するかを決めるにあたっては、これまで培ってきた国際的なスキルを生かし、さらに伸ばすことのできる職場で働けることがとても重要でした。PwCはまさに私の期待どおりの職場です。実際、私は予想していたよりもはるかに幅広く豊かな文化的背景を持った人々と一緒に仕事をしています。PwCについて私が最も素晴らしいと思うのは、入社したその日からグローバル感覚を身に付けることが求められることです。そして、それは、私にとって喜んで取り組みたい課題なのです。国際的なチームの一員となり、国際的なクライアントとともに仕事をし、上手くいけばキャリアの過程で海外赴任する機会にも恵まれるかもしれないということが、PwCに魅力を感じた理由です。

現時点における
海外赴任者

20%



80%



キャリアの過程で自国以外の国で
働いてみたい

71%



現在の職場で
海外赴任の機会が
男女平等に与えられていると思う

56%



77%



国際的な経験を持つことが
将来のキャリアに
不可欠であると思う

62%



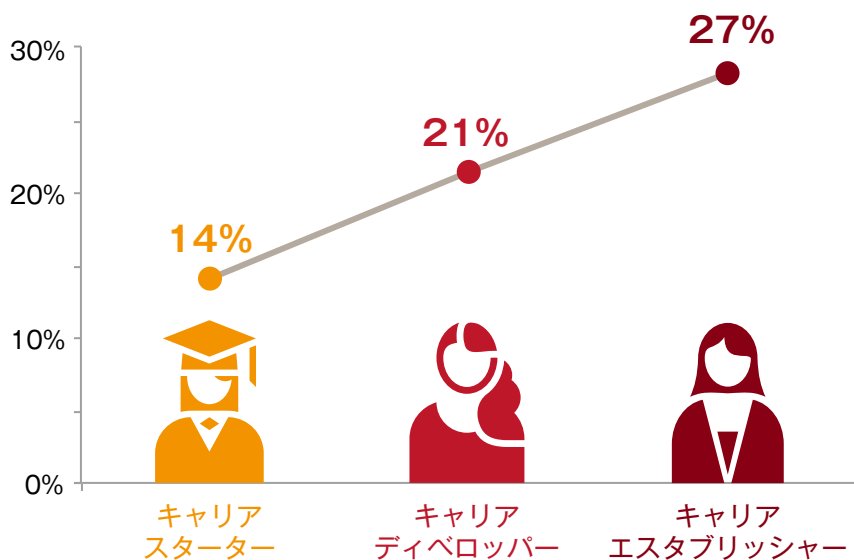
¹⁵ Talent mobility: 2020 and beyond, PwC 2012

¹⁶ Good intentions, imperfect execution? Women get fewer of the 'hot jobs' needed to advance, Catalyst

時代錯誤の考え方や、女性よりも男性の方が転勤させやすいという前提に基づいた海外赴任の制度や慣行は、終わりにしなければならない。PwCの調査研究によると、配偶者またはパートナーのいるミレニアル世代の女性の86%が共稼ぎである。さらに、42%はパートナーまたは配偶者と同等、4分の1近く（24%）は主たる稼ぎ手として家計を支えている。

ミレニアル世代の女性の獲得、組織への定着、育成を目指す国際的な雇用主は、海外赴任に伴う諸問題に対処する多様な解決策を提供し、男女平等に海外赴任の機会が与えられるべきだという文化を育む、今日的な海外赴任制度を構築しなければならない。また、いつでも海外赴任が可能な従業員を明確に把握しておくことも必要だろう。

これまでに海外赴任を経験したことがありますか？



ミレニアル世代の女性を国別に見ると、自国以外の国で働いてみたいという願望はブラジル、メキシコ、アラブ首長国連邦で最も高くなっている。

88%

以下の2カ国では、要請は大きいものの、ミレニアル世代の女性にとって海外赴任経験の優先度はあまり高くない。



41%
オランダ

51%
日本



62% ミレニアル世代の女性の62%が、経験を積んでさらなるキャリアアップにつなげるために、自国よりも経済発展度の低い国で働いてみたいと答えており、2011年に比べて12ポイント上昇した。

PwCグローバルネットワークの事例

今日的な海外赴任制度：早期の海外勤務経験

2016年までに、ミレニアル世代が従業員の80%近くを占めるようになる。海外勤務経験は、PwCが毎年世界中で採用する2万人のミレニアル世代の新卒者にとっても、すでにPwCで働いているミレニアル世代の従業員にとっても、優先度の高い課題となっている。ミレニアル世代の要望が職場の在り方や海外赴任制度の在り方を新たなものにし、将来にわたって変化をもたらす続けるだろうということを認識しはじめたのは2007年のことである。その段階で、海外赴任に関する考え方を見直し、キャリアの早い段階での海外赴任を組み入れ、奨励する制度に移行するという積極的な決定を行った。おそらく当時予測できていなかったのは、この決定によって海外赴任者の構成にどのような影響が出るかということである。海外赴任に対するミレニアル世代の女性の関心と要望は、キャリアの早期段階が女性人材にとってはより海外赴任しやすい時期であるという事実とあいまって、海外赴任者の構成に大きな効果をもたらした。端的に言えば、早期の赴任機会は女性の海外赴任者数の大きな増加につながったのである。

過去5年間にわたり、マネージャーより職位の低い長期海外赴任者のうち44%を女性が占めており、88カ国で1,068人も女性人材が海外赴任している。PwCでは、女性幹部が一貫して赴任経験を自らの能力開発の三大契機の一つに挙げており、上記のような成果が得られたことは誇るべきことと考えている。

ミレニアル世代の女性の声

Magdelene WZ Chua, Partner, PwC Singapore

英国法人のロンドンオフィスに28歳のマネージャーとして赴任したことによって、私の視野は大きく広がり、PwCにおけるその後のキャリアに大いに役立ちました。

2年間にわたるロンドンでの赴任生活の主な恩恵は、仕事の面でも文化の面でも、これまでとは全く異なる新たな環境に置かれることによるものでした。気がつけば7~9つもの国際都市からやってきた同僚と昼食をともにし、同じプロジェクトチームで仕事をしていることによく驚いたものです。この経験を通して国際感覚やスキルを大きく伸ばすことができました。また、広範なグローバルネットワークを構築する機会にもなりました。このネットワークは、キャリアの中間段階にあった当時の私にとって極めて重要な存在となりました。

私個人としては、それまでとは大きく異なる専門的な環境の中で働くことによって、多くの興味深い人々に出会い、たくさんの忘れられない楽しい経験を得る機会に恵まれました。仕事の面では、この経験によって、私のリーダーシップスタイルが形作られたと思っています。この経験を通して、私は、異なる考え方に対して、より機敏に反応し、その真価を識別できるようになり、その結果、クライアントとの関わり方やサービス提供における私の姿勢が大きく変わったと感じています。

ミレニアル世代の女性の声

Aoife Flood, Senior Manager, PwC Ireland

私は25歳の時に、米国法人のボストンオフィスで6カ月間、働く機会に恵まれました。すばらしい経験でした。今日まで、個人としても職業人としてもこれほどまでに大きく成長できた経験はありません。とはいえ、とても大変でした。おそらく、海外赴任先としてボストンほどアイルランド的な場所はなかっただろうと思います。それでも、本当に困難がなかったわけではありません。

私にとってそれが初めての海外生活だったどころか、家族と離れて住むことさえ、初めての経験だったのです。それまでに経験したことのない全く新しい役割を演じることになったのです。そして、ボストンには誰一人として知り合いがいませんでした。ですから、本当に大変でした。でも、ダブリンに戻ってきた時に感じたことを忘れることはないでしょう。ボストンでの全ての経験によってキャリアについて「無敵」と思えるようになったのです。あの大変な経験をやり遂げられたのだから、この先のキャリアでどんなことがあっても大丈夫と思えるのです。キャリアの早い段階でこの経験をを得られたことは、間違いなく私の中の「キャリアリスクを回避したい」という気持ちを薄れさせ、だからこそ刺激があり、やる気にさせてくれて、没頭できる困難な課題を常に追求する行動パターンを作ることができたのだと思っています。簡単に言えば、海外勤務の経験がなければ今日の私はいないということです。

ミレニアル世代の女性の声

Gifty Andzie, Manager, PwC Ghana

大学のキャンパスの就職フェアでPwCがプレゼンテーションを行っていたのを覚えています。そこで強調されていたことの一つが海外で働く機会があるということでした。就職先を決めるにあたり、海外勤務の機会があり、自分が望めばその機会を手に入れられるところを就職先を選ぶことはすばらしいことでした。

その5年後、私は米国法人のデンバーオフィスに長期赴任する機会に恵まれました。世界12カ国から17人のPwCのプロフェッショナルを動員するユニークなプログラムの一環でした。この経験は、その後、国際的なネットワークを広げて、自らの国際感覚に磨きをかけ、多くの異なる考え方を理解し、探求していく上で、とてつもなく大きな影響を私に与えてくれました。現在、私には、世界各地のPwCの専門家から成る強固なネットワークがあり、仕事に関係することでも関係ないことでも、すぐ連絡を取ることができます。米国への赴任は、個人的にも仕事の上でも、私にとって極めて価値のある経験でした。1人の人間として、そして、キャリアの上でも私を大きく成長させてくれました。実際、米国赴任中に私はマネージャーに昇格しました。

評判重視

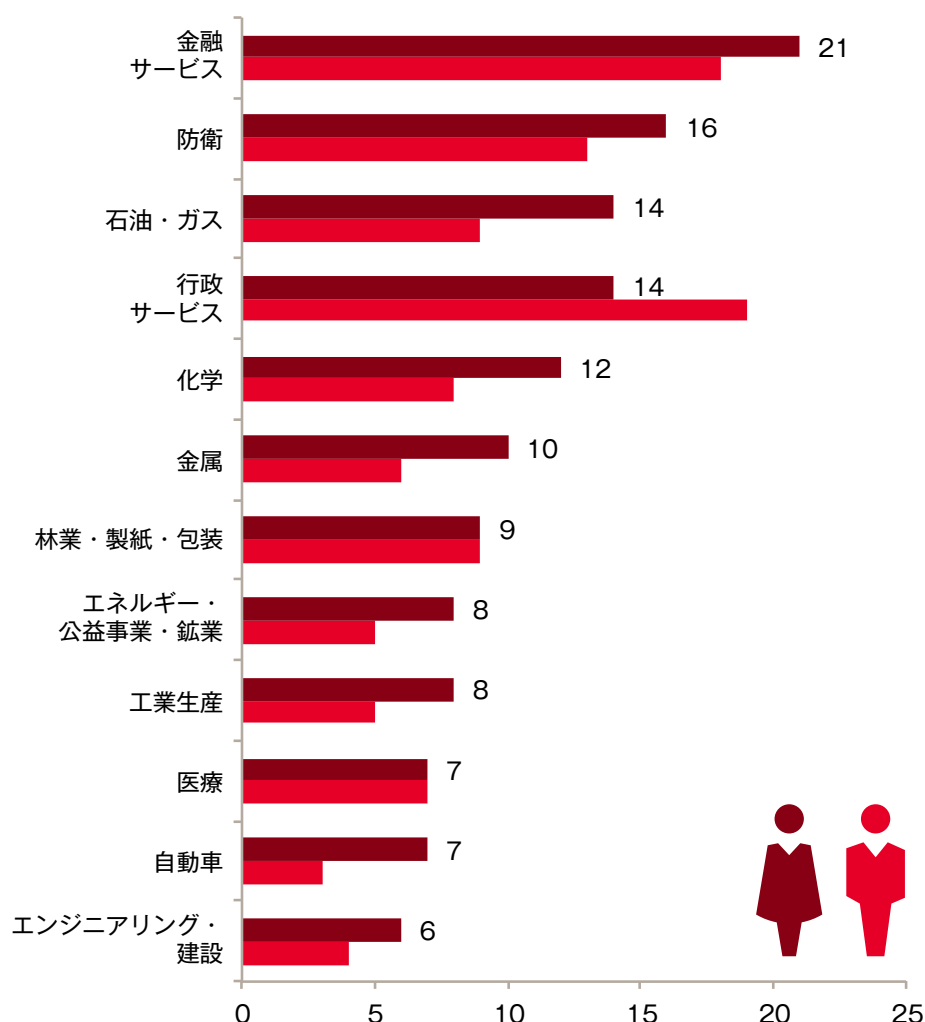
ミレニアル世代を対象とする今回の調査で明らかになったのは、ミレニアル世代は、自らの仕事に意義を見出し、仕事を通して世の中に貢献し、誇りに思える雇用主の下で働きたいと考えているということである¹⁷。これは男女問わずミレニアル世代全体に共通して言えることである。また、今回の調査では、一部の企業や業界は、特にミレニアル世代の女性に対して、雇用主として好ましい側面を積極的に伝えるために、将来、さらなる努力をする必要があることもわかった。ミレニアル世代の女性の57%が、マイナスイメージがあるというだけの理由で特定の業種に就職するのを避けると回答している。ミレニアル世代の女性は男性に比べてイメージに左右されやすいようで、現に25業種中17業種において、就職先としてあまり魅力的でないというイメージを持っていると答えた女性の数が男性を上回った。

イメージや評判に基づく、金融サービス、防衛、石油・ガス、行政サービス、化学がミレニアル世代の女性にとって最も魅力に欠ける五大業種・部門となっている。興味深いことに、防衛産業は、2番目に魅力に欠ける業種であるにもかかわらず、「現在の職場でトップレベルまで昇進できる」と考えるミレニアル世代の女性の割合（56%）が最も高くなっている。

金融サービス業は、今回の調査でも2011年と同様に、イメージだけで判断した場合にミレニアル世代の女性にとって最も魅力に欠ける業種という結果になった。2011年の結果については、2008年の世界金融危機の影響によるものだという声と同業界で多かったが、2015年になっても、金融サービス業の評判とイメージについてネガティブな見方は変わっていない。就職先としてミレニアル世代の女性に最も人気がないのは保険業界（13%）と銀行・証券（10%）で、資産運用（2%）ははるかにいい印象を持たれている。国別に見ると、金融サービス業への就職を避けると回答した

ミレニアル世代の女性の割合は、ドイツ（39%）、日本（35%）、台湾（35%）で高く、1桁台だったのはマルタ（4%）だけだった。金融サービス業は、このメッセージをしっかりと受け止めて、この業種特有の問題を解決すべく取り掛かる必要がある。

単にイメージを理由として就職したくないと考える業種はありますか？ （上位業種のみ表示）



¹⁷ PwC (2011年)「21世紀世代の社会進出：職場環境が激変する」

石油・ガス業界は、今回の調査でも2011年と同様、イメージと評判に基づく不人気業種として上位にランクされている。世界の石油・ガス業界の労働者のうち女性はほんのわずかで¹⁸、まずは人材をどう惹き付けるかを考える必要がある。世界的に技術職は現在、女性の人材確保が2番目に難しい職種¹⁹となっており、G20諸国・地域の技術系（科学、技術、工学、数学）学位取得者に占める女性の割合はわずか27%²⁰、また、15歳時点で技術職やコンピューター関連の仕事に就きたいと考えている男子学生は女子学生のほぼ4倍²¹となっている。石油・ガス業界は、他業界よりも早い段階で人材獲得戦略を展開する必要がある、その方法についても検討を要する。

PwCの調査研究では、石油・ガス業界に対して女性が一般的に抱いているいくつかのマイナスイメージが明らかになった。男性優位の業界で、へき地や過酷な環境の土地へ頻繁な出張を強いられ、男性に適した力仕事が行われ、技術系分野の知識が必要であるというものである²²。その一方で、女性はこの業界の長所についてあまり知識を持っていない。石油・ガス業界の各企業は、自社で働くことが従業員にどのような価値を提供しているか（EVP: employee value proposition）を再評価し、画期的な仕事で大きな変化をもたらせるチャンスがあり、高収入が期待できるなど、この業界のプラスの側面をより明確に提示できるようにすべきである。従業員にとっての価値をどのようにブランド化するかについても、例えば、画像や文言が男性的になり過ぎていないかなど、検討すべき点がある。

雇用主にとって自らの業種・部門や組織のイメージと評判をはっきりと理解することが成功につながる。また、現在および将来の人材プールについて明確に把握しておくことも必要となる。組織によっては、必要な人材を引き付けるために他の組織より懸命な取り組みが必要であるし、その取り組みにより早く着手することが必要な組織もある。業種や部門にかかわらずあらゆる雇用主は、将来の従業員に対してどのような価値を提供できるかを明確に示すとともに、そのメッセージが現実に即したものでなければならぬことを認識する必要があるということである。

ミレニアル世代の女性の声

Eileen Bell, Manager, Portfolio Management & Change, Customer Systems & Enterprise Services and Analytics, Westpac Group (オーストラリア)

Westpacで働くことについて初めて興奮を覚えたのは、情報技術関連のインターンシッププログラムに女性を惹き付けるために彼らが行っていた取り組みを知った時でした。必ずしも情報技術系の学位を持っていなくても、情報技術分野に興味があり、補完的な分野の学位を持っている女性にも目を向けようとしていたのです。当時、CEOを務めていたGail Kellyは、本当にすばらしい人物で、Westpacが新たに採用する女性スタッフをさまざまに工夫した方法で励まし、指導しようとしていることを確信させてくれました。

情報技術部門では男性優位になっているかもしれませんが、忘れてはならない重要なことが2つあります。第一に、これまでずっとそうだったわけではないということです。初期段階では女性優位だったのです。女性が主要な役割から押し出されるようになったのは、この業界でテクノロジーブームが起り、専門化した後のことなのです。第二に、この部門の最上部には、とても力強く目に見える女性のロールモデルが数多く存在するということです。何らかの学位を持っていて、情報技術と情報技術がビジネスに与える影響に興味を持っている女性がいれば、この部門で働くことを勧めます。創造的思考力、プロジェクト管理能力、統率力、顧客管理能力といったスキルは重要な総合特性で、このダイナミックな部門でやりがいのあるキャリアを求める意欲的な女性（と男性）が専門的な能力を伸ばし、成功をおさめる基盤となります。

技術系部門の女性リーダー

技術系部門で働く女性の数は男性に比べてはるかに少ないにもかかわらず、2004年から2013年の間における女性CEOを業種別に見ると、情報技術業界が3.1%を占め、業種別トップにつけている²³。情報技術部門は目に見える女性リーダーも数多く輩出しており、フォーチュン誌が選んだ2014年度の「ビジネス界で最もパワフルな女性50人（50 Most Powerful Women in Business）」のうち20%を占めた。強力なロールモデルとなっている女性リーダーの代表例は以下のとおり。

.....
Ginna Rometty, IBM, CEO

.....
Marissa Mayer, Yahoo, CEO

.....
Meg Whitman, HP, CEO

.....
Safra Catanzar, Oracle, CFO

.....
Sheryl Sandberg, Facebook, COO

.....
Susan Wojcicki, YouTube, CEO

.....
Ursula Burns, Xerox, CEO

18 Building talent for the top: A study of women on boards in the oil and gas industry, PwC 2013

19 Talent Shortage Survey, Manpower Group, 2013

20 Choosing STEM, Wouter Van den Berghe and Dirk De Martelaere, October 2012

21 Education at a Glance 2012, OECD Indicator

22 Building talent for the top: A study of women on boards in the oil and gas industry, PwC 2013

23 The 2013 Chief Executive Study, Women CEOs of the last ten years. Strategy& 2014

EDF Energyの事例：小さな変化が大きな結果をもたらす

Gwen Parry-Jones, Safety and Assurance Director for Generation at EDF Energy

見習工と大卒訓練工の採用枠を設けていますが、数年前、見習工への女性の応募者がほとんどいないことに気づき、その理由を調べてみました。その結果、応募者募集のための資料に女性の写真が一枚も含まれていないなど、極めて基本的な問題があることがわかりました。さらに、面接でも、「どんな機械仕事やエンジニアリング作業をやったことがありますか。例えば、お父さんと車を組み立てたことはありますか」といった質問を投げかけていたのです。

女性は男性に比べて、16～17歳頃までにこの種の作業を実際に体験している可能性はるかに低く、ずっと体験しないまま過ごす女性も多いのです。そこで、募集資料に男性と女性の写真を入れるとともに、面接での質問も少し変えて、これまでにどんなデザインワークをやったことがあるか聞くことにしました。その結果、現在では、見習工の12.5%を女性が占めるようになっていました。

ダイバーシティ推進におけるロールモデルの声

Catherine Tansey, Head of Diversity & Inclusion, BG Group

業界として、原点に立ち戻って、より多くの女性を引き付ける努力をする必要があります。そのためには、学校やその他の教育機関と協力して、科学、数学、工学、技術といった分野で学位を取得できるような科目を勉強するよう女子学生に働きかけていく必要があります。さらに、私たちには、この業界においてどのようなキャリアを歩めるのかを女性に伝え、もし昇進を阻むものがあるのであれば確実にその障壁を取り除く責任があります。



PwC UK不動産関連サービス部門の事例

変化を求める意欲の創出

不動産業界では人材獲得がますます大きな課題となっている。英国の不動産業で働く労働者のうち女性はわずか15%で²⁴、人材の多様化と多様性の受容を推進するために何らかの戦略を有していると答えたCEOの割合は、全産業で見ると69%だったのに対し、不動産業はわずか52%にとどまった²⁵。不動産業界がミレニアル世代の女性を引き付けたいのであれば、この状況を変えなければならない。幸いにも、PwC UKの不動産関連サービス部門には、人材の多様化と多様性の受容を推し進めようという考えを持つ幹部がいる。

取り組みは、Property Week誌が主導する“Open Plan”と呼ばれる、業界ぐるみのダイバーシティ推進活動を支援することから始まった。実にささやかな始まりだったが、結果的に業界の幹部との間でこの問題に関する数々の刺激的な対話が生まれ、私たちはOpen Planの作業グループに参加することになった。PwC UK不動産部門では、この経験を通して学んだことを、業界内の組織と広く分かち合うことによって、変化を求める意欲の拡大に取り組んでいる。業界のイベントでクライアントとともにダイバーシティの推進に取り組むことによって、自らの組織についても状況を詳細に調べることができ、さらなる取り組みが必要であることがわかった。その結果として、現在、不動産部門にはダイバーシティ&インクルージョン担当の幹部がいる。

この取り組みはまだ道半ばであり、ミレニアル世代の女性を不動産業界に惹き付け、その能力を伸ばして定着させるためには、クライアントや業界とともに引き続き努力を重ねていく必要があると認識している。

24 Women in property (<http://www.womeninproperty.org.uk/>)

25 PwC (2015 年) 第 18 回世界 CEO 意識調査「A marketplace without boundaries? Responding to disruption」

ミレニアル世代の女性の声

Saira Choudhry, Director, PwC UK

不動産業界担当としてキャリアを積むにつれて、ジェンダーダイバーシティという課題が明確になってきました。同世代の女性のためにも、もっと若い世代の女性のためにも、この問題に対処することが自分に課せられた義務だと感じています。また、実際に存在するすばらしいニュースを広めることにも情熱を持っています。私はこの業界で働くことが好きです。そして、この業界で有意義なキャリアを積み、昇進できることを女性たちに伝えたいと思っています。この業界が誰もが働くのが楽しいと感じ、より多様な人材が集まる業界になってほしいと願っています。

雇用主として何ができるか

持続可能な人材輩出の仕組みを構築するために必要なのは、ミレニアル世代の女性の獲得と組織への定着に重点を置くことである。幹部人材のジェンダーダイバーシティを押し進めるためには、ミレニアル世代の女性の昇進と育成に取り組むと同時に、積極的な職務関与を促す受容的な人材戦略を推進する必要がある。下表は、ミレニアル世代の女性に関して雇用主が自らに問いかけべき難問をまとめたものである。

各項目について問いかけべき難問：

新たな時代の女性人材	現在直面している人材問題に対処しながら、将来の人材の発掘、獲得、定着のための準備はどの程度できているか？ ミレニアル世代の女性のニーズを踏まえて人材戦略をどのように調整しているか？ ミレニアル世代の女性が力強く成長できるような人員構成になっているか？ 自分の世代とは異なるニーズや意欲、経験を持つ従業員をどう管理していくつもりか？
ダイバーシティ	人材の多様化を図るためにどんな取り組みを行っているか。そして、将来、多様な人材の利点をどのように生かそうとしているか？ ミレニアル世代の女性の獲得と定着につながる適切なロールモデルがいるか？ 人材、パフォーマンス管理、昇進に関する制度や仕組みの客観的な運用を可能にするためにどんな措置を講じているか？ いかにして目に見えるかたちでダイバーシティのための措置を講じ、その成果を示すつもりか？ いかにしてミレニアル世代をダイバーシティ戦略の構築に関与させていくつもりか？ ダイバーシティのための取り組みが、自らの組織の抱える真の問題からそれたものにならないようにするために、どんな措置を講じているか？
ワーク・ライフ・バランス戦略と柔軟な働き方	職場にいることよりも、仕事の成果を重視する文化を醸成するために、どんな措置を講じているか？ いかにして、ワーク・ライフ・バランスのための制度や方針を、現場レベルでのワーク・ライフ・バランスの実現へ帰結させるのか？ ワーク・ライフ・バランスや柔軟な働き方のための戦略をあらゆる人材にとって魅力的なものにするために、どのように転換を図っていくつもりか？
フィードバック文化	将来志向のフィードバック文化をつくるために、どんな措置を講じているか？ いかにして、ミレニアル世代の人材がその成長のために必要とする、肯定的で建設的なフィードバックをその場で得られるようにするつもりか？ ますます普及する今日的なコミュニケーション手段と直接対話を通したフィードバックの文化をどのように組み合わせていくつもりか？ フィードバックやパフォーマンス管理の仕組みにデジタルツールをどのように組み入れていくつもりか？
国際的キャリア	グローバルな視点を持つリーダー集団を育てるために、どんな措置を講じているか？ ますます多様化する人材プールと急速に変わりつつある仕事環境という2つの要請を満たすために、海外赴任に関する戦略をどのように展開させるつもりか？ 海外勤務制度を女性にとって受容的なものとするために、どんな措置を講じているか。そして、その措置は、どのようなかたちで海外勤務制度の仕組みや海外赴任者の選定に反映されることになるのか？ いかにして、海外赴任が可能な人材を常時、確実に把握できるようにするつもりか？
イメージと評判	雇用主としての長所をどのように伝え、いかにしてそれが現実離れしたものにならないようにしているか？ 雇用主としてのブランドをミレニアル世代の女性のニーズに合わせるために、どんな措置を講じているか？ 人材選出の方法を誤った場合、どんなコストがもたらされることになるか？

まとめ

ミレニアル世代の女性は人材の新たな時代を象徴する存在である。この世代の女性は、母親や祖母の時代とは異なる労働市場に進出するというだけでなく、これまでとは異なるキャリアに対する考え方を彼女たち自身が労働市場に持ち込もうとしている。ミレニアル世代の女性は、かつてのどの世代よりも高学歴で、自信に満ちあふれ、キャリアに強い意欲を持っている。

ミレニアル世代の女性は、2020年までに世界の労働人口の約25%を占めるようになると見込まれている。いかなる組織であろうと、ミレニアル世代の女性の要請に応じた人材戦略を構築することが持続可能性を確保するために欠くことのできないステップとなるだろう。現在および将来の人材プールの重要な部分を占めるミレニアル世代の女性の強みを十分活用するには、現状を維持するだけでは不十分である。リーダー職における男女格差を真に是正するためには、より多くの女性を指導的立場に立たせてリーダーシップの多様化を図るとともに、将来リーダーとして活躍できるよう若手女性人材の育成に取り組む必要がある。

各組織は、本報告書全体を通して取り上げた重要な教訓や巻末にまとめた難問に対応する体制を整える必要がある。全ての従業員に当てはまる万能策はないし、ミレニアル世代だけに的を絞って万能策を見い出そうとしても、おそらくうまくいかないだろう。ミレニアル世代の女性のニーズはキャリアの段階を追って変化することを考慮しなければならない。

受容的な組織文化と受容的な人材戦略・方針・制度を確約することが、ミレニアル世代の女性も含めた全ての人材が成長を遂げるビジネスモデルを支える基盤となるだろう。有能な人材がトップに上り詰める時、全員が勝者となる。

ミレニアル世代の女性に関するさらなる詳細については、下記サイト参照。
www.pwc.com/femalemillennial



執筆者および協力者

主執筆者

Aoife Flood

Senior Manager, Global Diversity & Inclusion Programme Office

aoife.flood@ie.pwc.com

エグゼクティブスポンサー

Agnès Hussherr

Global Diversity and Inclusion Leader

agnes.hussherr@fr.pwc.com

ご協力いただいたミレニアル世代の女性とロールモデルの方々

Aishat Akinwale, (学生)

Amelia Foong, Astro

Amélie Jeangeorges, PwC France

Caitlin Kelly Marcoux, PwC US

Catherine Tansey, BG Group

Claire Millar, PwC Ireland

Eileen Bell, Westpac Group

Giftie Andzie, PwC Ghana

Gwen Parry-Jones, EDF Energy

Magdelene WZ Chua, PwC Singapore

Saira Choudhry, PwC UK

Stela Cerqueira Faria, PwC Brazil

Tara Cahill, Westpac Group

Teresa Pérez Ramos, PwC Spain

本報告書の作成にあたり、以下のPwCの専門家の助言を参考にいたしました

Dale Meikle, Bradley Deckert, Dennis Nally, Alex Kelleher, Ana Malvestio, Andrea Plasschaert, Anne Donovan, Debra Norman, Elizabeth Kasnekaw, Fernanda Pacheco, Florence Tan, Frances McVeigh, Gary Baker, Gillian Kane, Jami Barondeau, Javier Marcus, Jenny Hall, Joyce Cristofani, Julia Miranda, Julie McClean, Julie McDaniel, Justine Brown, Karen Loon, Laura Manson-Smith, Lauren Sandor, Leila Cash, Lori Lamont, Lucinda Miller, Lynette MY Ho, Marcus Laithwaite, Michael Codling, Michael Fenlon, Shea E Keller, Stephanie Caunter, Theodore Barna

本報告書のデザイン、編集、調査、分析にご協力いただいた方々

Mark Goggin at MG Creative

Chris Smith at e-text solutions

Adam Drummond, James Endersby and Venus Lee at Opinium Research

日本でのお問い合わせ先

PwCあらた監査法人 財務報告アドバイザリー部
03-3546-8450 (代表)

梅木典子

パートナー

noriko.umeki@jp.pwc.com

頃安真代

シニアマネージャー

masayo.koroyasu@jp.pwc.com



