



Seeing is believing:

金融サービス業界で働く
女性の活躍を阻む壁

日本語翻訳版発刊にあたり

今、なぜ人材の多様性が必要なのでしょう。技術革新にけん引されてビジネス環境が目まぐるしく変わる中で、既存の枠にとらわれずに新たな発想からビジネス機会を見つけ出すためにイノベーションや生産性を上げるといった要件が強く求められるようになっていきます。問題解決に対してさまざまなアプローチをとる人、進んで現状を打破しようとする人、多種多様なバックグラウンドや文化を持つ人など、重要な問題をスピード感をもって解決するには、多様な人材による発想が不可欠だと考えられています。

こうした人材のダイバーシティの促進によって得られるベネフィットをしっかりと享受するためには、異文化理解力や異世代理解力、グローバルマインドセットやジェンダーに関する良識、社内外の異なる専門性を持った人材と協働するスキルなど多様性を生かすために必要な知見を社内で培い、ダイバーシティを成果や業績に結び付ける努力が必要になります。そもそも属性の違いを受け入れて、違いを認め合って、その上で同じゴールに向かって協創して成果を生み出す組織文化が重要になっているのです。

また、多様性のある組織を維持するためには、同時並行で、ダイバーシティ&インクルージョンを採用戦略に反映することが先決であり、採用方法を大きく転換しないとはいけません。つまり、多様性のある人材は、就職先を決める時点から、その企業のダイバーシティ&インクルージョン政策の成熟度などをももちろん気にして情報収集をしていますし、採用

面接官がダイバーシティに対する配慮に欠くような言動を採用面接時にみせてしまえば、それだけでその企業に対するイメージが大きく損なわれてしまうのです。

これまで多くの企業において、先進的な他社で実践されている代表的なダイバーシティ&インクルージョン推進の方法論を単純に取り入れる傾向が見られました。確かにダイバーシティ関連で短期的な成果を挙げられるかもしれませんが、自社に根付かせて持続的で意味のある進展を得る結果には結び付かない場合も多々あります。それを回避するには、社内のデータ分析重視の実際的なアプローチを取り入れて、ダイバーシティの課題として「一般的に想定されるもの」ではなく、「現実の自社の課題」に対応するプログラムを策定することが欠かせません。現実の課題を理解し、それに向き合ってこそ、その後の活動で成功を収める下地が作られます。

本レポートは、金融サービス業界のジェンダーダイバーシティにかかわるテーマに特化しています。特に日本の金融サービス業界では採用に苦勞する企業が増えていますので、本書が何かしらの前向きな施策につながれば幸いです。

PwCコンサルティング合同会社
パートナー 佐々木 亮輔

目次



4

はじめに：
絶好のチャンス



8

透明性と信頼：
今後の展望を知る



13

管理職からの積極的な支援：
昇進への道筋をつける



15

アジャイルワーキング：
私生活と仕事の目標とのバランスをとる

20 おわりに：チャンスを逃してはいけない

21 お問い合わせ先

はじめに： 絶好のチャンス

金融サービス業界における女性幹部の数は増加しています。しかし、今なお多くの女性が、キャリア中期におけるステップアップには苦勞しています。どうしたら女性がトップへ昇進することを阻む壁を取り払うことができるでしょうか？

グローバル金融危機後、金融サービス業界では、企業の幹部が男性中心ではなく、もっと多様化していたならば、これほどの大惨事にはならなかったのではないか、という声が多く上がりました。これをきっかけに、一連の対策がとられたことで、金融サービス業界の経営層は大きく変わりつつあります。例えば、PwCが米国で実施した調査によると、主要業界の取締役会に占める女性の割合は、銀行・証券業界が最も高く（26%）なっています。

また金融危機後に起きたその他の特筆すべき動きとしては、英国政府が後援するWomen in Finance Charter（金融業界の女性にかかわる憲章）に、200社を超える金融サービス企業が署名したことが挙げられます。この憲章は、署名企業に対し、経営レベルでのジェンダー

イバーシティ実現に向けた社内目標の設定や、達成への進捗状況についての報告とその公表を促すものです。

しかし、経営幹部に占める女性の割合が依然として限られているという現状は、男女間の賃金格差に表れています。例えば、英国では、金融・保険業界の正社員の男女間賃金格差は31%と、他業界を大きく上回っています。また、米国の調査では、保険・金融業界の男女間賃金格差が非常に大きいことが明らかになっています。法定開示制度や企業比較サイトの出現により、女性の昇進を阻むこうした壁に対する注目は高まっています。

“

「女性は今なお蚊帳の外に置かれており、適正な賃金を得ていません」

金融サービス業界、シンガポール

「男性は女性よりも高く評価されています」

金融サービス業界、スペイン

金融サービス業界で働く女性のキャリアアップは、ややパラドックスに陥っているといえます。中間管理職や執行役員など幹部クラスでの女性リーダーはなお珍しく、その階段を上ることは依然として非常に難しいのです。経営幹部の女性の数が増えることは重要なステップですが、それだけでは十分ではありません。

有望な人材という視点

では、何が金融サービス業界における女性の活躍を阻んでいるのでしょうか、そして、それはどうしたら克服できるのでしょうか？ 2018年、PwCでは金融サービス業界で働く28歳～40歳の正社員の女性290人を対象に、彼女たちの目標や、昇進への見通し、またキャリアの成功を阻む潜在的な障害として何が考えられるかについて調査を行いました。この調査は、世界中のあらゆる業界で正社員として働く3,627人の女性を対象に実施した調査の一環として行われたものです。この年齢層を調査対象とした理由は、この期間に男性と女性の昇進の差が拡大し始め、キャリアとプライベートのどちらを優先するかに関する問題が増えるためです。

金融サービス業界の女性のキャリアについては、明るい兆しもいくつかあります。この業界で働く女性の80%以上は、自身のキャリア目標へ向かって前進し、達成する自信を持っているだけでなく、率先して行動に移しています。60%以上の女性が、過去2年以内に、昇進について交渉した（積極的に求めた／申し出た）ことがあると回答しています。これに対し全業界でそのように回答した女性は半数を下回りました（48%）。

しかし、私たちの調査結果が示すように、金融サービス業界は、女性の活躍を阻む障害を取り除くための取り組みにおいて、他の業界に後れをとっています。金融サービス業界の女性の半分以上（54%）は、従業員のダイバーシティ（性別、民族性、年齢など）がキャリアアップへの障害になり得ると考えているのに対し、全業界でそのように考える女性の割合は45%です。また、金融サービス業界の半数以上（53%）の女性が、子どもを持つことがキャリアに何らかの影響を与える可能性について懸念しています。金融サービス業界では第一子を出産した女性の60%近くが仕事に復帰した後、キャ

“

「従来の男性社会の考え方は根強く、ガラスの天井は、今でも間違いなく課題として存在します。女性／男性の産休取得はマイナス評価となります。育児は私のキャリアにおいてつきまとう悩みとなるでしょう」

金融サービス業界、カナダ

リアアップ（例えば、昇進や特別プロジェクトへの参加など）の機会を逃していると感じているのに対し、全業界ではその割合が半分以上となっています。

優れた人材を引き寄せ、また雇用し続けたいのであれば、これらの懸念に対処することが不可欠です。また、特にハラスメントや職場における行動が非常に注目を集めるようになっていく昨今、これらに対処することは、市場における企業の評価を高めることにもつながります。この点でも、金融サービス業界は他業界に後れをとっています。私たちの調査結果では、金融サービス業界の女性の43%が不適切な言葉や侮辱、あるいはいじめを経験しており、36%が性的なほめかしやセクシュアルハラスメントを受け、28%が身体的ハラスメントの犠牲となっています。これらのハラスメントを経験したという回答率は、全業界の平均を上回っています。職場でのハラスメントやいじめは許容されるものではありません。企業の経営層はこのような行為の根絶に率先して取り組む必要があります。

前進するために

では、どうしたら女性が自身の潜在能力を生かせるような、安心で協力的な環境を整備することができるのでしょうか？前回のレポート『Making diversity a reality』では、経営トップが適切な方針を打ち出す（リーダーが模範を示す）ことの重要性や、女性の活躍を阻む可能性のある先入観への対処方法について取り上げました。今回のレポートでは、最新調査から得た女性の視点を参考に、次の点に注目しています。

1. 女性が組織内での成功を確信するには、透明性や対話、信頼が重要であり、昇進には何が必要なのか、理解を促すための手助けをすること。こういった取り組みを行うことで、組織がダイバーシティやインクルージョンについての約束を果たすべく行動しているかどうかを示すことができるでしょう。
2. 将来のリーダーを見極め、彼女らが必要な経験を積み、またネットワークにアクセスすることで、確実に能力を高めるためには、経営レベルからの積極的な支援が必要。

3. 柔軟な勤務形態を単に導入するのではなく、喜んで受け入れるような企業文化において、女性が私生活と仕事の目標のバランスをとることができる環境づくり。

重要な分岐点

職場での権利や平等への関心はかつてないほど高まっています。これは確かにチャレンジではありますが、ダイバーシティやインクルージョンを促進し、その成果を挙げる絶好の機会でもあります。このレポートでは、皆さまが一人のリーダーとして、そして経営者として、いかにこれらを実現していくことができるかについて考察していきます。



Jon P. Terry
Global FS HR Consulting Leader

28歳～40歳を調査対象とした理由

男女間の賃金格差は20代後半まで比較的小幅です。しかし、40代に差し掛かると、男性の賃金は女性の賃金を大きく引き離します。男女間の賃金格差の統計によると、例えば、英国では、18歳～39歳の格差は2%であることが分かっています。これが40歳～49歳の正社員の場合、約13%まで拡大します。28歳～40歳の女性の調査は、プライベートとキャリアの形成上重要な期間に、何が平等を阻み、それに対しどのように取り組むことができるかについて、有益な知見を示しています。

女性が経営者に求める キャリアアップ機会拡大のための 対応トップ5



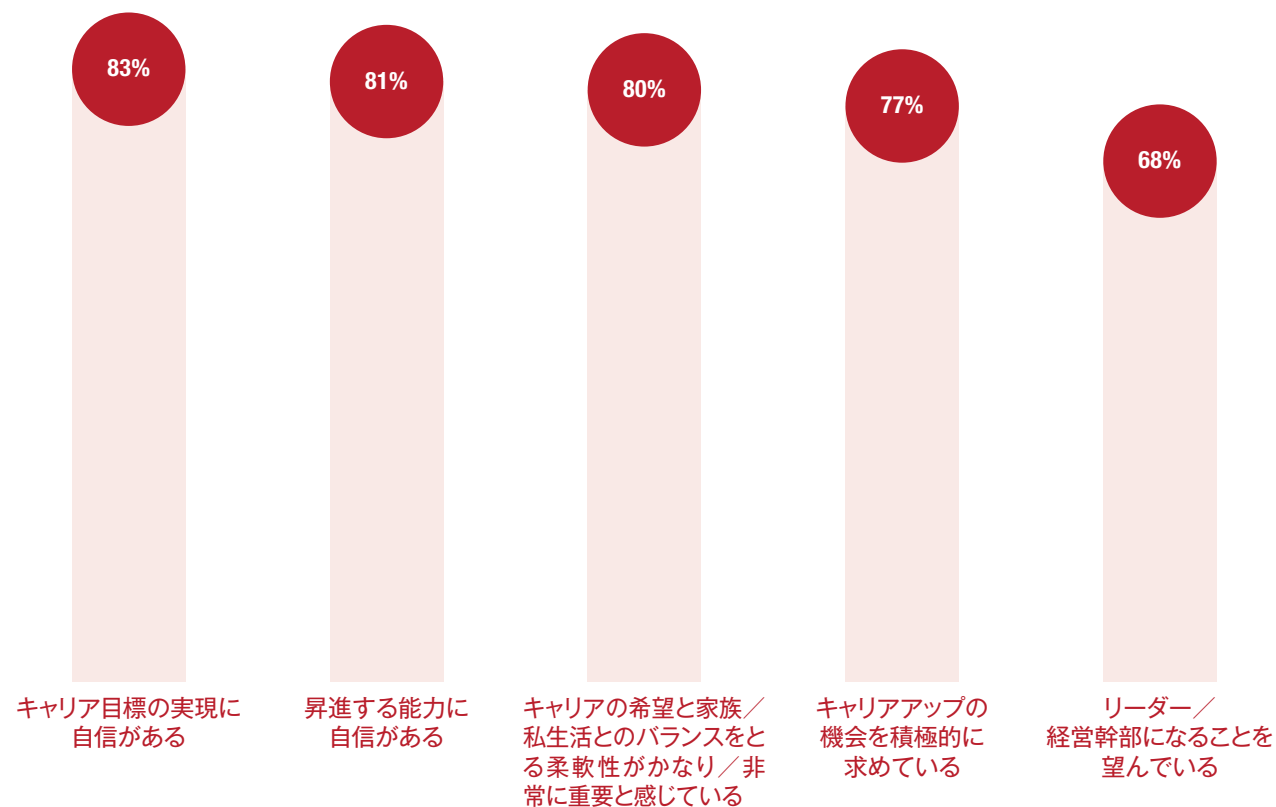
透明性と信頼： 今後の展望を知る

金融サービス業界の女性は、自身が昇進し、成功するために必要な能力を備えていると自信を持っている（図1参照）。しかし、現在所属する組織の中でそういった希望をかなえられるかどうかについては、多くの女性が疑問を抱いている。こうした不満や失望から、貴重な人材を失うことになってもいいのだろうか？

図1

自信と目標

金融サービス業界の女性は、プロフェッショナルとしての成功を固く決意する一方で、自身の優先事項にも忠実な姿勢を維持している



出典：PwC「2018年Time to talk調査」

金融サービス業界で働く女性の80%超は、キャリアにおける目標の達成に自信を持っている。彼女たちの全てがCEOになることを望んでいるわけではなく、実現可能な範囲でのキャリアを求めている。80%はキャリアの希望と家族／私生活とのバランスをとる柔軟性が重要であると強く主張している（60%が非常に重要、20%がかなり重要と回答）。

こうした至極当然な希望をかなえることは可能だろうか？金融サービス業界のCEOの85%が、人材のダイバーシティやインクルージョンを推進する制度を実際に導入していると回答している。しかし同業界の女性の半分以上は、従業員におけるダイバーシティの状況が、組織内でのキャリアアップの障害になり得ると考えている（図2参照）。これは経営者の発言と、従業員の考えの間に、潜在的な信頼のギャップがあることを示している。また、多くの女性が、自身のスキルは男性に比べて過小評価されており、上を目指すには男性よりもはるかに精力的に働かなければならないと強く感じていることも意味している。前回の調査で明らかになったように、金融サービス業界で働くミレニアル世代の女性が退職する最大の理由は、キャリアアップのための機会が十分でないことであった。

“

「たとえ高い役職にあっても、女性は会議の日程調整を行い、机を拭くといった業務を行う秘書であるという意識が今なおあると感じます」

金融サービス業界、米国

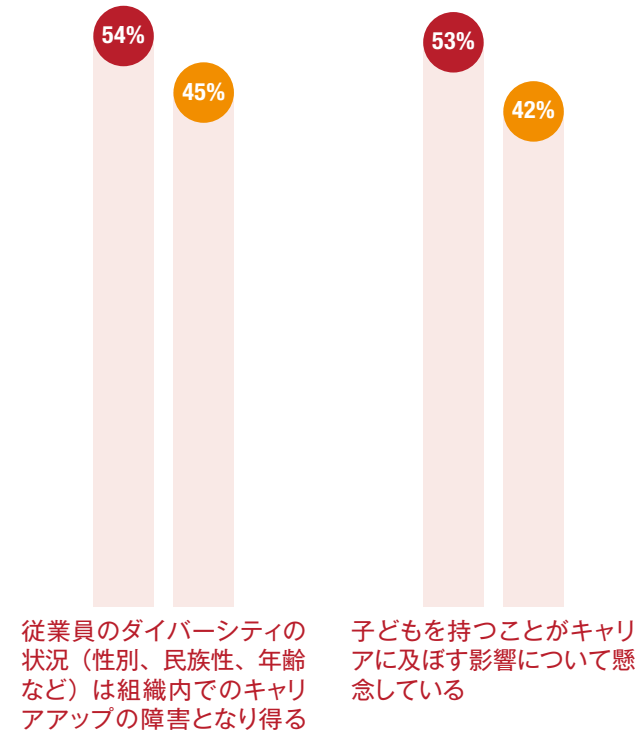
「女性が持つさまざまなスキルについての支援や理解に加え、女性がより高い役職に就くための奨励策が必要だと思います」

金融サービス業界、英国

図2

今なお存在する壁

金融サービス業界の女性は、他の業界で働く女性に比べて、現在所属する組織内におけるキャリアの展望について悩みを抱えている



● 金融サービス ● 全産業

出典：PwC「2018年Time to talk調査」

風通しをよくする

今の時代、企業の平等性に関する比較情報は簡単に手に入る。また目標を達成できていない企業の情報は、ソーシャルメディアで盛んにシェアされる。こういった中で、ダイバーシティやインクルージョンに関し、単に意思の表明や単発的な措置を行うだけでは、真剣にダイバーシティに取り組む企業であると女性に納得してもらうには不十分である。

本調査から明らかなのは、女性が将来の展望に自信を持つためには、風通しのよさや対話、誠実さが極めて重要であるということである。金融サービス業界の女性は、キャリアアップの機会を増やすために経営者がとるべき9つのステップのうち、最も重要な項目として、公正かつ透明性の高い昇進や評価プロセスの策定を挙げている。これは、組織上の役割や、昇進の基準を明確に定義し、従業員が次の段階に進むにあたり何が期待されるかを明らかにすることで実現できる。この取り組み自体も9ステップの中で、3番目に重要とする事項として挙げられている。

私たち自身や、クライアントと仕事を共にする中で得た経験からいえば、女性に門戸を開き、成功への均等な機会を保证するための実践的な方法は数多く存在する。例えば、昇進を望む女性を増やすには、各役職の職務基準を再考するとともに、コミュニケーションの言語をダイバーシティの観点から見直すことが重要である。例えば、育児中の候補者は「出張の機会」という言葉に気後れするのではないかな？明らかに男性的で、多くの女性が自身のチャンスが限られているサインと受け止めかねない「アグレッシブ」という表現より、「成長への意欲」といった中性的な言葉を使う方が好ましいのではないだろうか？

現在、多くの金融サービス機関は、ポストの一時審査の後、全ての選抜候補者リストに女性をノミネートするようにしている。こういった取り組みは、無意識の偏見を意識させる研修や、面接する側の多様化を確実に行うことで強化できる。

“

「経営幹部は、自分たちと似通った人材を登用し続けています。この慣習は変えるべきです」

金融サービス業界、シンガポール

金融サービス機関の多くは今、キャリアの各段階においてジェンダーバランスを測定することにより、ダイバーシティの進捗状況を追うとともに、介入が必要とされる部署を特定するようにしている。例えば、昇進対象の大半が男性社員であった場合はこれらを監視し、バイアスがどの段階でキャリアアップに影響を与えているかを見極める分析を行う。その上で組織として介入し、このような状況になった理由と、それが正当化されるか否かを問う。そして、正当でないと判断されれば、より公平な昇進を実現する方法について協議する。さらに先の段階では、幹部候補の男性・女性のキャリアの進捗度合いの比較などが行われる。ダイバーシティの目標に対する進捗と、実績目標やインセンティブの足並みをそろえることは、不均衡を是正する強力な推進力となり得る。また、目標設定を望まない企業もあるが、社内においてダイバーシティが進んでいる部署と進んでいない部署を明らかにするために、測定や監視は依然として重要である。

公的な透明性も重要だ。男女の賃金といった分野で法定情報が公開されることにより、ダイバーシティの問題は世間の知るところになる。ダイバーシティやインクルージョンの目標を、公開するための最低要件として設定するのではなく、目標達成に向けた進捗状況を図で示す。そして、持続的な改善のための活動を定着させることで、経営幹部における少数派の女性やその他のグループは、会社が真剣に持続可能な変革に取り組んでいることを確信できるだろう。

安心できる環境の整備

本調査の結果は、一部の金融サービス機関における価値観やその企業文化について疑問を提起している。過去2年間、金融サービス業界の女性の60%は、会議中に説き伏せられた／無視された経験があると回答している。また、同様の割合の女性が、会議において当初、自身が提起したアイデアが別の人の功績になったことがあると報告している。差別に取り組むには、透明性や信頼が不可欠である。

“

「公式な場では、より多くのアイデアを提案しなくてはなりません。そうでないと、耳を傾けてもらえないからです」

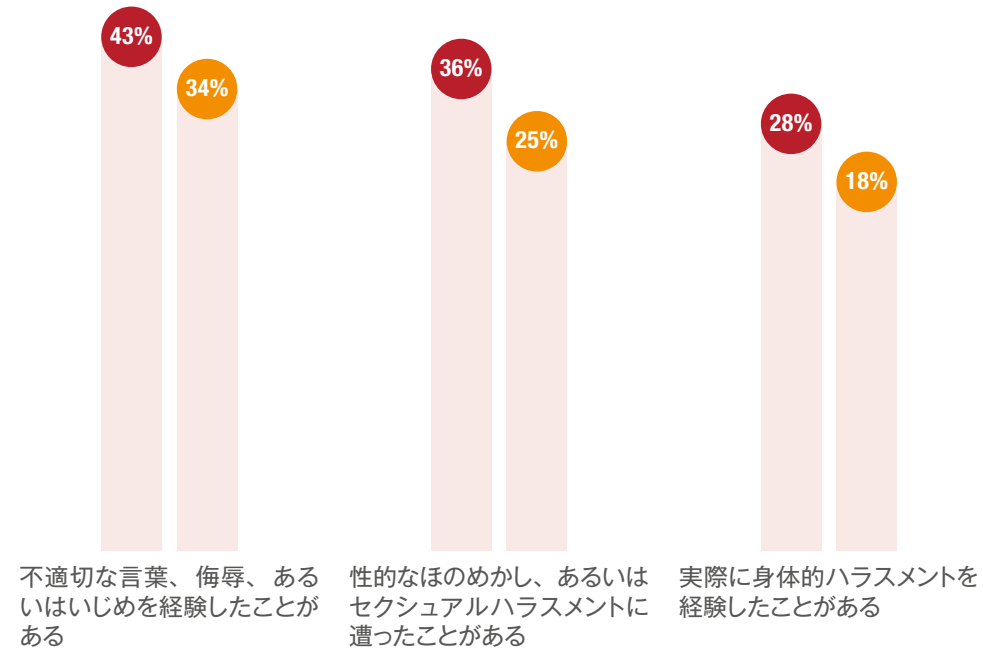
金融サービス業界、英国

さらに今でも問題なのは、いじめやハラスメントである（図3参照）。たとえ加害者が、管理職または高い業績を上げる従業員だったとしても、企業はこのような類いの行為にはしかるべき対応をしなければならない。そうしない限り、女性の信頼を勝ち得ることはできないだろう。これは懲戒手続きの問題だけでなく、企業文化の変革の問題でもある。従って、女性の懸念が無視されたり、ひどい場合には、声を上げたことに対しペナルティが科されたりすることなく、彼女たちの懸念を会社が真剣に受け止めることを示す、明確かつ断固たる行動が求められる。

図3

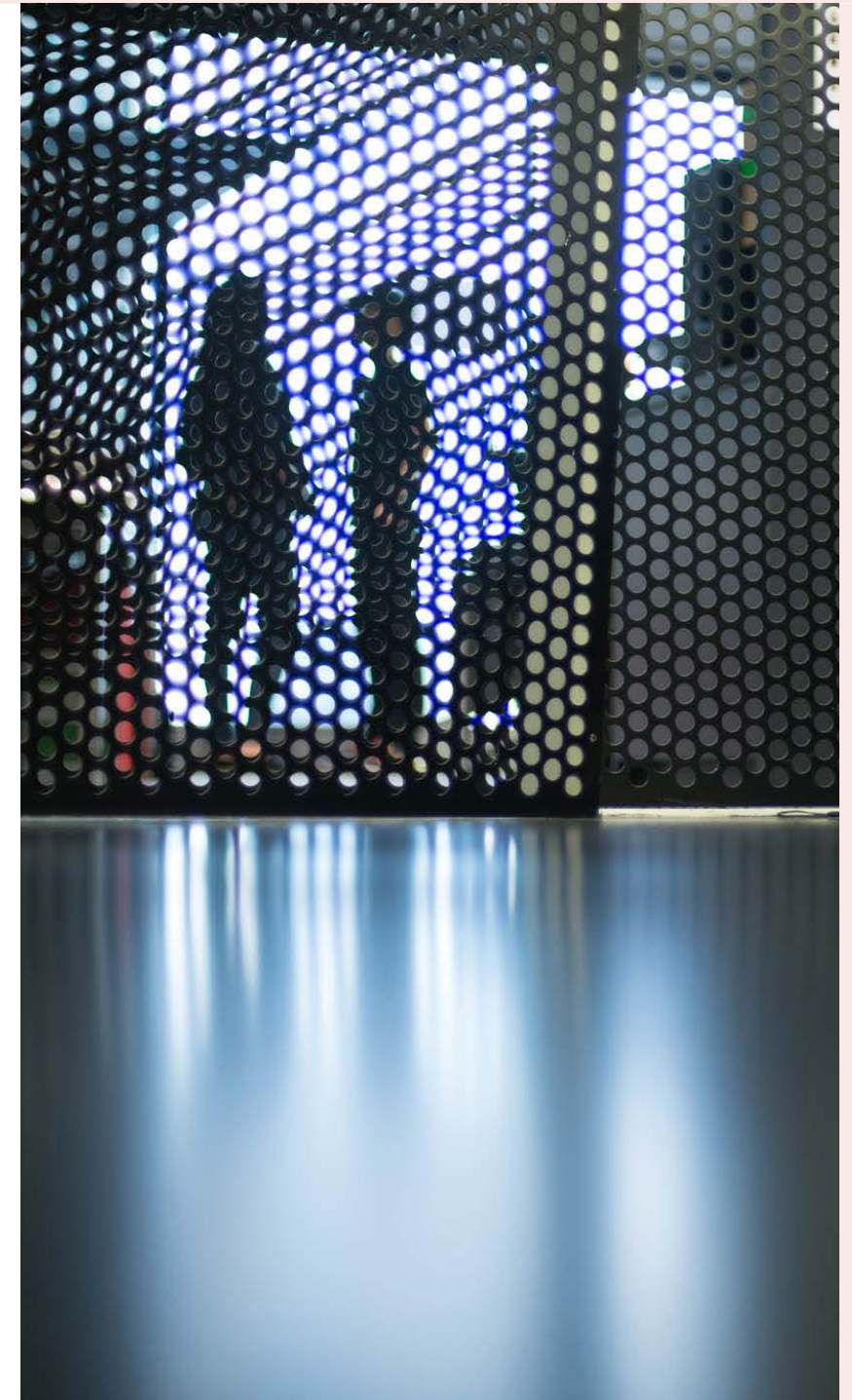
いじめやハラスメントの発生

過去2年間の金融サービス業界におけるいじめやハラスメントの発生率は、全業界の平均を上回っている



● 金融サービス ● 全産業

出典：PwC「2018年Time to talk調査」



管理職からの積極的な支援： 昇進への道筋をつける

有能な管理職は指示が明確だけでなく、部下たちの育成、昇進、支援にリーダーシップを発揮する。





「女性が出世し、トップにとどまるには、男性よりも精力的に働かなければなりません。女性が自身における優先順位を検討する際には、キャリアコーチやメンターの支援を得ることが有効でしょう」

金融サービス業界、シンガポール

女性が成功するには、公式および非公式の支援ネットワークが欠かせない。男性は長年の間、金融サービス業界内のこうしたネットワークを利用してきたが、女性のネットワークの整備は非常に遅れている。将来のリーダーを見極め、能力開発の機会を与えるとともに、彼女らが指導を仰ぎ、またその才能や潜在能力の支援者となるメンターとの出会いを提供するためには、経営幹部の支援が極めて重要である理由はこの点にある。

本調査の結果では、経営幹部からキャリアアップの機会を与えられた女性と、現在、所属する組織内で業績を上げ、最高幹部まで上り詰める能力に自信を持っている女性との間に相関性があることが明らかになっている。

回答者の過半数が何らかの支援を得ているという事実は頼もしい限りである。例えば、約3分の2の女性は、上司が彼女たちのキャリア目標を理解し、支援していると答えている。半数以上（57%）の女性は、こうした支援には、人脈の拡大や、能力開発の機会を増やすために業務の幅を広げることも含まれると回答している。

女性の3分の2強（69%）は、上司が、経営幹部と接する機会を提供し、昇進などのチャンスを広げるための支援者として、その役割を果たしていると回答している。

上司がこうした適切な支援を行うには、コミットメントとプロセスの両方が必要になる。すなわち、女性たち自身で人脈を築き、人材のパイプラインを維持するのは非常に難しい。

ロールモデルの存在は不可欠である。金融サービス業界の女性で、上級職レベルにロールモデルが存在すると答えたのはおよそ半分にすぎない。ある回答者は、「私が最初の職場である投資銀行を辞めたのは、共感できる女性の経営幹部がいなかったからだ」と回答している。メンターやスポンサーも支援ネットワークに欠かせない。メンターは有能な従業員を成功へ導く手助けをする。スポンサーは彼女たちを次の段階へ押し上げる役割を果たす。

この調査から生まれたアイデアの一つとして、責任あるメンター／スポンサー制度がある。この制度では、メンターやスポンサーが、彼らの指導を受けた人物の昇進によって評価され、インセンティブが与えられる。子どもを持つことによるキャリアへの影響を心配する回答者の割合が高いことから、この調査結果は多くの女性が抱くであろうワークライフバランスの疑問に対し、しっかりと助言を行い、指針を示す重要性も浮き彫りにしている。彼女たちは、フレックス勤務へ移行した場合、自身の仕事を真剣に受け止めてもらえるかどうか、また、フレックス勤務への移行が昇進の見通しにどのように影響するかという点において安心感を必要としている。

アジャイルワーキング： 私生活と仕事の目標とのバランスをとる

私生活と仕事とのバランスをとるために、子育てや介護を行う従業員を支えることは不可欠だが、往々にして柔軟な勤務は形骸化している。





育児であれ、介護であれ、家族の世話をすることはキャリアを変える可能性がある。また、多くの働く女性が人生の後半、つまりキャリアを築き、会社が彼女たちの育成に多大な投資を行った頃に出産するため、その影響はより大きくなる。高齢化する家族の介護の必要性も高まっている。

これこそが、従業員と経営者の双方にとって実用的で柔軟性のある勤務形態の確立が必要とされる理由だ。そして、これには、従業員が家庭重視の勤務形態に変更した場合でも、会社がペナルティを科さないと約束することが含まれる。今日、柔軟性は単に仕事と育児／介護の責任とのバランスをとることではない。これから社会に出る世代にとってこれは、デジタルが可能にする働き方と密接に結び付いた当然の期待である。

“

「働き方の柔軟性は、従業員にとっても、従業員の最大限の活躍を望む経営者にとっても重要です。組織は成果を評価すべきであり、勤務時間を評価する必要はありません」

金融サービス業界、南アフリカ

「産休や育休制度は整備・利用されていますが、実際にそれを自分が使った場合、現在の部署に復帰できるかどうか不安です。私のキャリアアップに少なからず影響すると思います。このような不安を抱かずに働けるように環境の改善が必要です」

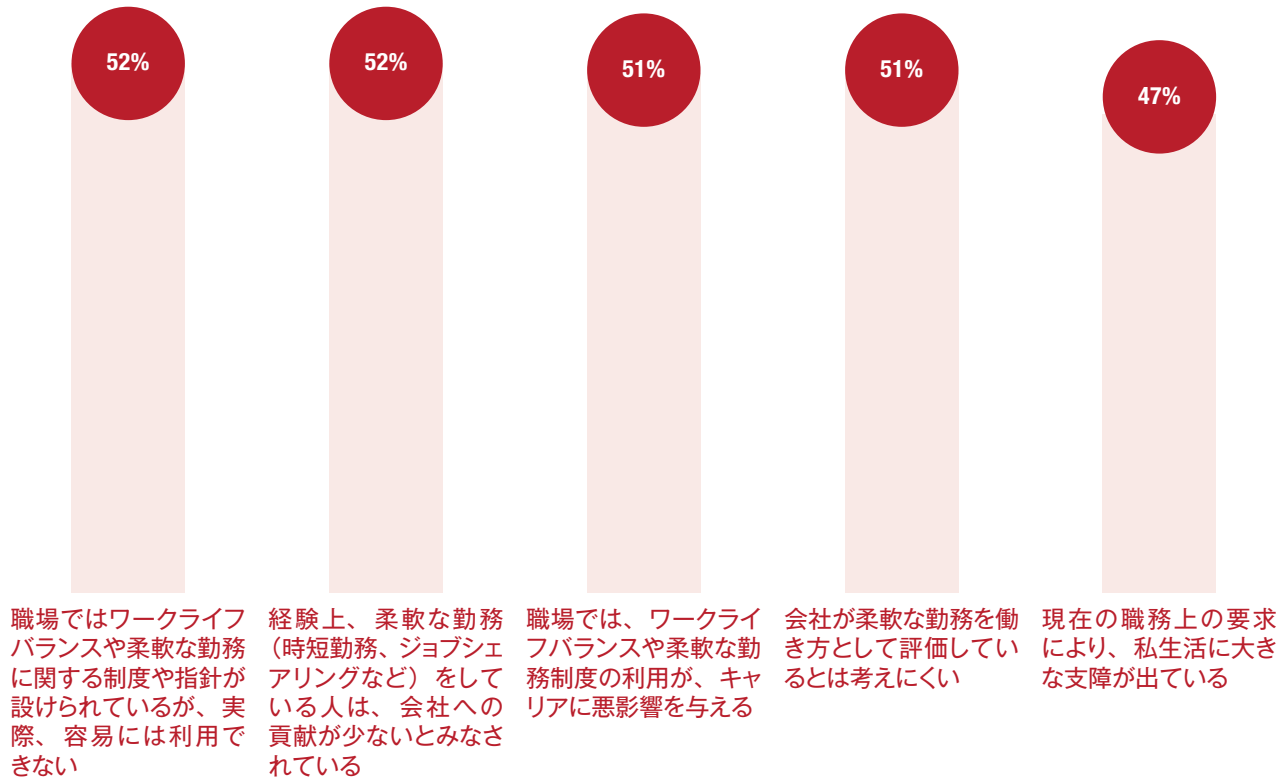
金融サービス業界、日本

だが、金融サービス業界で働く女性のほとんどが、柔軟な勤務が可能と回答している一方で、多くの女性は今なお柔軟な勤務形態にはキャリアを傷つけるような悪いイメージがあると考えている（図4参照）。経営幹部まで昇進する女性の割合が低いことを考えれば、これは真実なのかもしれない。女性は今でも、3年前の調査時から変わらず、柔軟な勤務がキャリアに及ぼす影響を懸念している。

図4

柔軟な勤務に対する壁

金融サービス業界で働く女性は、柔軟な勤務を選ぶことでキャリアが傷つく可能性を懸念している



出典：PwC「2018年Time to talk調査」

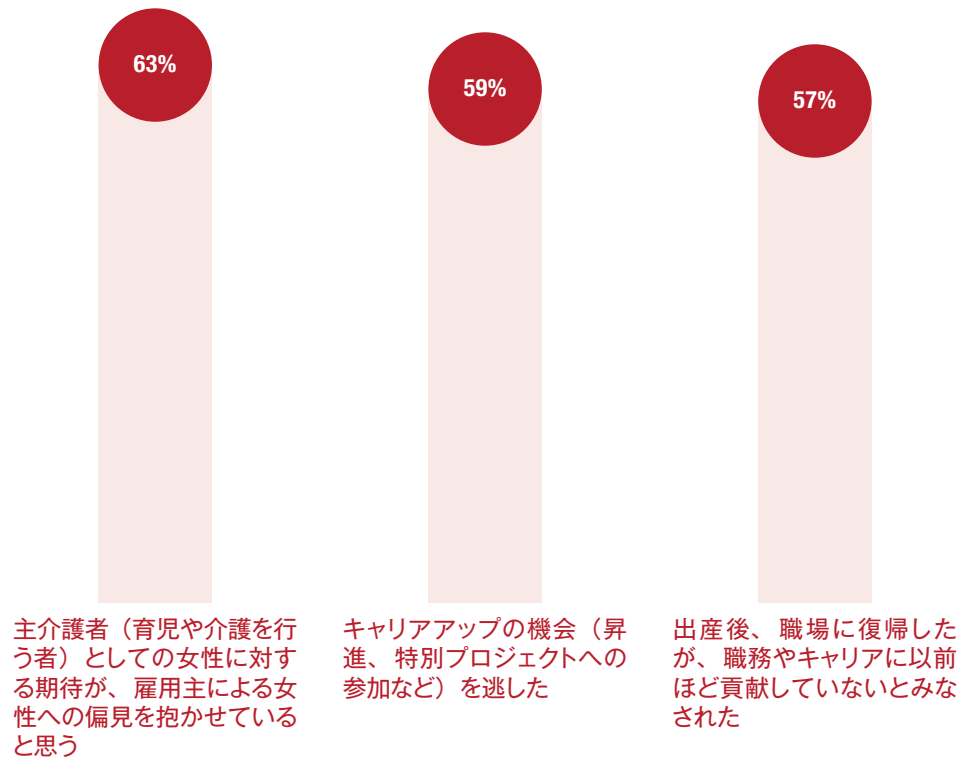
女性が子どもを持つと、偏見は強くなること
があり、多くの人が「母親の育児ペナルティ」
を経験している（図5参照）。

何らかの形で柔軟な働き方を提示するだけ
では、女性の昇進を保証するには不十分であ
る。このような悪いイメージと、これによく付
随する機会の縮小に対処することが重要であ
る。ここでカギとなるのは、柔軟な働き方とは、
単に働く時間を減らすという思いこみから脱却
し、パートタイムやフルタイムを問わず、いつ
でもどこでも働ける「アジャイルワーキング」
（機敏な働き方）を推進することである。

図5

母親の育児ペナルティ

ワーキングマザーをつなぎ止める措置や、休職後の復帰を促す取り組みがあるにもか
かわらず、金融サービス業界で働く多くの女性はまだ、母親になることでキャリア
が妨げられる可能性を懸念している



出典：PwC「2018年Time to talk調査」

“

「私が前の職場を辞めたのは、経営者がワーキングマザーのサポートを約束していないと感じたからです。現在の職場ではワーキングマザーを支える柔軟な労働環境が提供されており、男女を問わず、フルタイム勤務の同僚と同等に扱われていると感じます」

金融サービス業界、英国



柔軟な働き方が、母親のためだけに用意されたオプションであるという先入観に疑問を持つことも重要だ。あらゆるレベルのスタッフが、よりアジャイルな勤務形態へシフトすることが可能であり、また、なるべきである。柔軟な働き方をする男性・女性の上級職をロールモデルとして推進することで、固定概念に立ち向かう有益な方法を示すことができる。

結局のところ、柔軟な働き方とは、個人の事情や目標を考慮しない硬直的なものではなく、真に柔軟なものでなければならない。従って、一人ひとりの従業員にとって最適な働き方を見極めるには対話が極めて重要になる。

ワーキングファミリーに優しい職場

アジアの大手金融サービスグループであるDBSは、あらゆる従業員が仕事面で、そして個人として成長できるインクルーシブな職場環境を提供することを約束している。フレックスタイム、パートタイム、在宅勤務、長期有給休暇など、家族に優しい規則の策定は、DBSが多様な人材のニーズを満たす方法の一つである。また、DBSは子どもを持つ従業員の職場復帰をサポートするためのプログラムも導入している。DBSは、アジアのベストエンプロイヤー 2016-17に選ばれた。DBSでは、アジア地域の女性に選ばれる企業になることを目標としており、この戦略は成功している。現在、同社の従業員の60%、上級管理職の40%、グループ経営委員会の30%を女性が占めている。

おわりに： チャンスを逃してはいけない

金融サービス業界における変革への対応の遅さは、私たちの調査やデータで明らかになっており、企業がその方針、文化、姿勢を改める必要性を浮き彫りにしている。

ダイバーシティを単なる言葉から、現実のものに変えていくには、透明性と信頼が不可欠だ。何よりも行動に移すことである。平等かつ透明な評価・昇進プロセスを用い、女性に対し、組織内での評価、報酬、キャリアアップに関し均等な機会を保証する。また、企業は差別や嫌がらせから女性を守り、もしそのようなことが起きた場合は、断固たる行動をとることで、女性の信頼を勝ち取らなければならない。

女性の賃金や可能性に対する注目は高まっており、これらの課題への対処は喫緊の優先事項となるべきだ。優先順位が下がれば、有能なプロフェッショナルはより環境が整った職場へと去っていくだろう。

金融サービス業界で働く女性の昇進を阻む壁を取り除くにあたり、次の4つの重要な問いについて検討する必要があると考える。

1. 女性が成功を確信できるように十分な措置をとっているか。（十分な措置をとっていると考えられる場合）何をもってそれを証明できるのか。

2. 女性が安心して差別や嫌がらせを報告する体制ができているか。また何をもってそれを証明できるのか。

3. 潜在的なバイアスが生じる可能性を見極め、また対処するために、昇進や重要な任務の選考に際し、ジェンダーバランスをモニタリングしているか。

4. 柔軟な働き方を前向きな選択としてどの程度推進しているか。またこの選択が昇進を妨げないと従業員が感じられるような措置を講じているか。

これらの問いに明確な答えを出すことで、より良い、包括的な職場環境を作る道筋ができるだろう。行動を起こすことにより、女性は組織において成長し、また組織は人材確保が難しい金融サービス業界の労働市場で非常に大きな強みを持つことになる。

お問い合わせ先

PwCコンサルティング合同会社
〒100-6921東京都千代田区丸の内2-6-1
03-6250-1200（代表）

佐々木 亮輔
組織人事・チェンジマネジメント
リードパートナー
080-4851-8678
ryosuke.sasaki@pwc.com

伊藤 淳子
パートナー
090-6475-0633
junko.ito@pwc.com

池田 明子
ディレクター
080-4207-2702
akiko.a.ikeda@pwc.com

元辻 英恵
シニアマネージャー
080-3592-6454
hanae.mototsuji@pwc.com



当社では、調査レポートやコラムを定期的に発信し、組織人事・チェンジマネジメント関連のニュースやインサイトを提供しています。

組織人事・チェンジマネジメントサービスについて

<https://www.pwc.com/jp/ja/services/consulting/people-change-management.html>

人事・チェンジマネジメント・コンサルタントコラム

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/column/people-change.html>

Women in Work Index 2019（英語）

<https://www.pwc.co.uk/services/economics-policy/insights/women-in-work-index.html>

ピープルアナリティクスサーベイ 2017調査結果：ピープルアナリティクスが創り出すデジタル時代の人材マネジメント

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/people-analytics-survey2017.html>

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2018/assets/pdf/people-analytics-survey2017.pdf>（レポート）

Workforce of the future 2030 「働き方改革」の未来予想

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/workforce2030.html>

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2017/assets/pdf/workforce2030.pdf>（レポート）

PwC network contacts

Jon P. Terry

Global FS HR Consulting Leader, PwC UK
+44 2072 124370
jon.p.terry@pwc.com

Katy Bennett

FS Diversity & Inclusion Consulting Leader, PwC UK
+44 7715 211210
katy.e.bennett@pwc.com

Bhushan Sethi

Partner, PwC US
+1 917 863 9369
bhushan.sethi@pwc.com

Stefanie Coleman

Director, PwC US
+1 646 313 3924
coleman.stefanie@pwc.com

Nicky Wakefield

Partner, PwC Singapore
+65 6 236 7998
nicole.j.wakefield@sg.pwc.com

Julie McKay

Partner, PwC Australia
+61 7 3257 5436
julie.mckay@pwc.com

Lara De Vido

Senior Manager, PwC US
+1 646 313 3635
lara.de.vido@pwc.com

Lucinda Miller

Senior Manager, PwC UK
+44 7808 105725
lucinda.miller@pwc.com

www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界158カ国に及ぶグローバルネットワークに250,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2018年8月に発行した『Seeing is believing: Clearing the barriers to women's progress in financial services』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/gx/en/financial-services/pdf/pwc-clearing-barriers-women-financial-services.pdf

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。
日本語版発刊年月：2019年5月 管理番号：I201808-2