

時代の風 西水美恵子 元世界銀行副総裁

先月の本欄「女性の社会進出」に大勢の読者から感想を頂戴し、大変いい勉強をさせていただいた。特にうれしかったのは、年齢も役職も異なる男女が、そろって、女性のクオータ（割当制度）を義務づけるのはいい方法なのかと、真剣に悩んでおられること。

女性の割当制度は男性に対する逆差別になる。ひとつの差別を他の差別で解消するのは、偽善ではない。私は、ごめんこうむる。日米両国で差別を体験した時の、あのやりようのない鬱憤は、誰にも経験してもらいたくない。女性の登用促進策は、他にある。

仕事柄、数十年にわたって世界各国の政界や、行政機関、民間企業等で、女性や少数民族の登用を促進する割当制度の現場を見てきた。成功例も失敗例も同様

女性の登用促進策

に多く、一概にいいとも悪いとも言えない。

しかし、失敗と成功の分かれ目は、はっきりしていた。言うまでもないが、この制度は不適任者が選ばれるリスクを高める。失敗原因のほとんどがそれで、初期の割り当て登用は目立つから、当人はもとより後に続く人のためにもならなかった。成功例に共通する要

選考は「男女の差別なく」



—内藤絵美撮影

因はその逆。選ばれた人物が逸材で、ロールモデルとパイオニアの役目を担い、後に続く者に道を開いて、割当制度を無用にした。

つまり、女性の登用促進策は、優秀な人材を選ぶことに尽きる。念のため、優秀な女性をと言っているのではない。優秀な人材を男

因はその逆。選ばれた人物が逸材で、ロールモデルとパイオニアの役目を担い、後に続く者に道を開いて、割当制度を無用にした。

つまり、女性の登用促進策は、優秀な人材を選ぶことに尽きる。念のため、優秀な女性をと言っているのではない。優秀な人材を男

女の差別なく選ぶこと。それが、女性の進出を促進する結果をもたらすのだ。その鍵は、「男女の差別なく」を、具体的にどう全うするかにある。

管理職等への女性登用を経営戦略の一環として本気で挑戦するつもりなら、生え抜きの女性候補が出るまで待てないだろう。ふた昔

募者は男性ばかり。ただ応募を待っているだけでは、埒があかない状態だった。世銀内部の候補者には、「数年早め」の女性職員をリストアップ。外部の女性候補者は、ヘッドハンティングを介して世界中から探した。ちなみに日本では、海外で働く日本女性が標的の内に入るだろう。その人口は決して少なくない

評価を集めるためだ。上司と上司以外では評価が異なるのが普通。そのギャップが、女性や有色人種の候補者では同一人物かと疑うほど大きく、衝撃を受けた。

無意識な差別感覚は、人間なら誰の心の奥底にでも潜む。ゆえに、委員会の構成には、格別気を配った。特に男女半々の構成を厳守し、運転手や秘書から上級職まで有志を募って、多様性を重視した。

最後に大切なのは、インタビューの仕方。委員会の調査報告を消化して臨むインタビューだが、ここでも男女半々の構成を厳守し、私の場合は男性の同僚に同席してもらった。頻繁に起こる判断の差に、無意識差別は無意識だからこその怖いと、肝に沁み入った。男女の面接官を置く重要性は、強調してもしきれない。

こうした選考過程を踏むと、十中八九、女性を選ばれた。上級職や管理職の候補と見なされる女性は、小さくさまざまな差別的障壁を乗り越えてきたはず。そういう人材がトップになる確率は、高くて当然なのだ。「真実は小説より奇なり」と、部下たちが喜んだ。

ちなみに、候補者には前もって必ず選考過程とその意図を説明した。例外なしに歓迎され、時には感謝されたり褒められたりしたことが、印象深かった。

豪州の某企業から、財務責任者として採用した女性は、オファーを受けてこう言った。「正直、世銀に興味などなかったの。でも選考過程を体験して考えが変わったわ。こういう組織なら、自分自身の可能性に思う存分挑戦できると！」