

経済産業省 サステナビリティ検討会第4回

「女性のリーダーシップ」 —生活・生命にかかわる感受性の強み生かして—

1962年旭化成入社、IFIビジネススクールでの人材育成、
—社)ウィメンズ・エンパワメント・イン・ファッションの設立、
拙書『Break Down the Wall—環境・組織・年齢の壁を破る』記述の実体験を踏まえて

一般社団法人ウィメンズ・エンパワメント・イン・ファッション創設者・名誉会長
尾原蓉子

問題提起

1. そもそも女性が繊維ファッション企業の主要ポジションにつくことが、**重要なのか？ → YES！**
2. 女性の経営や事業運営への参画が、**企業にもたらす利点は？**
 - ① このビジネスに不可欠な「生活感覚」、「感性」、「コミュニケーション」が強化され、価値創造を増幅
 - ② 企業経営、特にイノベーションに強く求められる「多様性＝多様な視点や経験」に貢献する
 - ③ 現代社会が重視する「社会善を推進」する企業として企業価値を向上させる——日本企業に不可欠
3. 女性は「主要ポジション」で**活躍できるか？**
→YES！ ただし啓発・教育・機会の提供が必要
4. 中小・非上場企業が大半の、繊維アパレル産業での女性の主要ポジションとは？→ 肩書（取締役・部長・課長など）にとらわれない「**リーダー**」ポジションでの起用を推進すべし

コロナ危機にベスト対応した国の共通点は？女性リーダー

What Do Countries With The Best Coronavirus Responses Have In Common? Women Leaders

Forbes誌: 2020. 4. 13 [Avivah Wittenberg-Cox](#)

学べること: ★真実を伝える
★決断力
★テクノロジーの活用
★ Love(愛情)

COUNTRY	LEADER
Denmark	Mette Frederiksen
Iceland	Katrín Jakobsdóttir
Finland	Sanna Marin
Germany	Angela Merkel
New Zealand	Jacinda Ardern
Norway	Erna Solberg
Taiwan	Tsai Ing-wen



男性リーダーとの比較: Now, compare these leaders and stories with the strongmen using the crisis to accelerate a terrifying trifecta of authoritarianism: blame—"others," capture-the-judiciary, demonize-the-journalists, and blanket their country in I-will-never-retire darkness (Trump, Bolsonaro, López Obrador, Modi, Duterte, Orban, Putin, Netanyahu...).

危機において、女性は男性よりベター・リーダー

Women Are Better Leaders During a Crisis

by [Jack Zenger](#) and [Joseph Folkman](#)

2020.12.30 Harvard Business Review誌

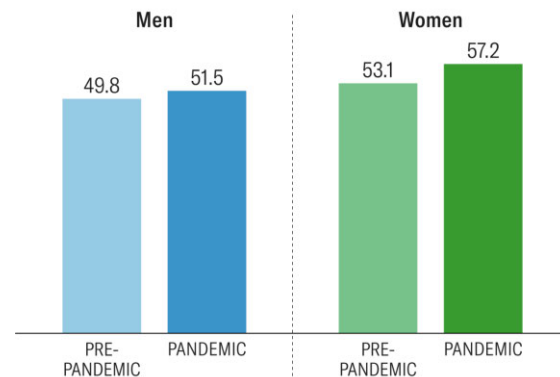
女性は、危機前より危機後の方が、「より効果的リーダー」との評価

(Extraordinary Leader 360-degreeによる調査)

Women Were Rated as More Effective Leaders Before and During the Crisis

Based on analysis of 360-degree feedback data between March and June, their scores were even higher during the first wave of the pandemic.

Overall leadership effectiveness ratings



Source: Zenger Folkman, 2020

HBR

<優位差大の項目>
イニシャティブ
アジリティ
他の鼓吹・動機付け
他者の能力開発
関係づくり
高い誠実さと正直

Women Outscored Men on Most Leadership Competencies

According to an analysis of 360-degree reviews during the pandemic, women were rated higher on most competencies.

Competencies	Ratings	
	WOMEN	MEN
WHERE DIFFERENCE IS STATISTICALLY SIGNIFICANT		
• Takes initiative	60	50
• Learning agility	59	50
• Inspires and motivates others	59	52
• Develops others	58	49
• Builds relationships	58	51
• Displays high integrity and honesty	57	49
• Communicates powerfully and prolifically	57	52
• Collaboration and teamwork	56	50
• Champions change	56	51
• Makes decisions	56	49
Innovates	56	53
Solves problems and analyzes issues	56	53
Customer and external focus	56	54
• Drives for results	55	48
• Values diversity	55	45
• Establishes stretch goals	55	50
Develops strategic perspective	55	54
Technical or professional expertise	53	55
Takes risks	52	51

Yoko Ohara 2019

Source: Zenger Folkman, 2020

HBR

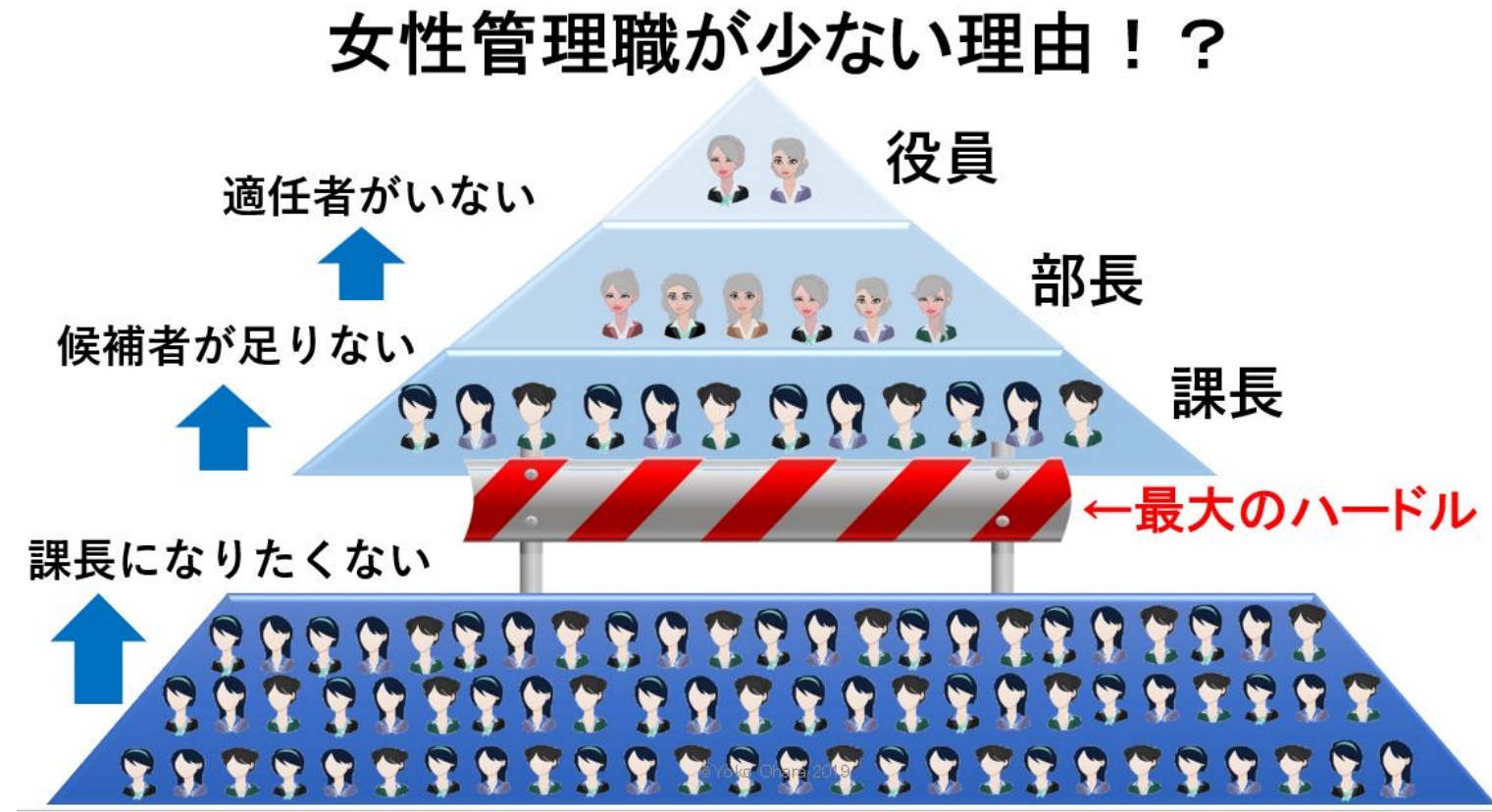
女性の活躍を阻む日本の問題

- ① **ロールモデル**が居ない（見えない）
- ② **女性自身の意識**の問題（上昇志向が少い、自信がない＝自己肯定感が低い）
- ③ **男性の意識と企業文化の問題**（伝統的社会通念、アンコンシャス・バイアス＝無意識に刷り込まれている偏見）
例：「ITは男の世界」→大学のSTEM（理系）分野女性比率で日本は工学・数学系で加盟国中最下位（2017年OECD 調査）
- ④ **女性がマネジメントを経験・学習する機会**の欠如
- ⑤ **働き方の問題**（長時間労働、職務内容・評価不明確
→メンバーシップ型からジョブ型への移行が必要）
- ⑥ **出産・育児・介護（家事）負担の女性偏重**（外国人の家事支援人材としての雇用制限も）

最大のハードルは課長への昇進≒30歳前後

結婚・出産など
ライフイベントと
キャリアでの
ステップアップ
が同時期に重なる

乗り越えるハード
ルは高い



出所：一社)ウィメンズ・エンパワメント・イン・ファッション 会員企業調査より

日本経営トップ語録(WEFシンポ等より)

① 柳井正氏（(株)ファーストリテイリング）：

「女性は、直観力や感じる能力に優れている。日常的な美意識が高く、まじめで現実的。コミュニケーションにおいても女性は互いの年齢を気にせず会話ができる。いずれもビジネスに必要な能力で、女性のポテンシャルは高い」（FR社：2015女性活躍室設置。202030目標を2017年に3年前倒しで達成。国内ユニクロCEOは女性、赤井田真希氏。売上高8068億円（2020年8月期）従業員数5万人超を指揮）

② 松本晃氏（カルビー(株)元会長）：「女性が管理職になりたがらないとは、真っ赤な嘘。女性は肩書より実態を見る」

③ (株)セブン&アイ経営幹部：「女性は立ってでも会議が出来る。現場感覚・柔軟・スピード」

日本繊維ファッションでの女性活躍推進への提言

- ① 女性リーダーを開発・育成し、責任あるポストにつける。そのために：
- ② クォータ制の導入（賛否はあっても）：目標があればロードマップが出来、進展が始まる
- ③ 繊維ファッション産業としての、「30%Club」* のようなものを設置してはどうか *（英国で2010年、日本2019年設立）
トップと女性活躍推進者がペア参画するコンソーシアムも
- ④ 起業の促進：女性の起業を支援する特別の施策
- ⑤ 中小企業が多い繊維ファッション産業での女性の活躍の見える化：個人や企業の表出・表彰など＝ロールモデル

女性の起業が実現した ファッションのサステナビリティ企業

アイリーン・フィッシャー事例

一企業で消費者も巻き込むサーキュラー循環モデルへ

アイリーン・フィッシャーのビジョンと実践

Eileen Fisher Inc.概要:

女性ファッション・ブランドの卸/小売業、世界展開。1984年創業。
売上2億ドル超(非上場—D&B2020資料)。社員1000人以上。
アイリーン・フィッシャーは、イリノイ大卒(インテリア・デザイ専攻)。



創業者アイリーン・フィッシャー
(同社ホームページより)

日本の着物の簡素・自然美・ドレープと長期に愛用する考え方に感銘、デザインの基に。「ファッションが若い人向け、変化が激しすぎる。大人のキャリア女性向けに、着回しの良い服を、高品質で提供したい」との想い。「主役は着る人。流行という計画された陳腐化とは異なる、タイムレスなスタイル」が信条のブランド。「サステナビリティが、わが社のエッジに終わらず、普遍的なものになってほしい。」

HORIZON 2030 アイリーン・フィッシャーのビジョン:

WHAT IF WE DID THINGS DIFFERENTLY? もし、私たちが、違うやり方をしたら？

「私たちがもたらす害を抑制するだけではもはや不十分。 私たちが触れた場所を、気づいた時点よりもいいものにして残さねば。気候危機は緊急の行動を要求しています。」

今、でなければ、いつ？ → ラインでなく サークル(円形)へ

2030の地平線＝ラインから サークルへ

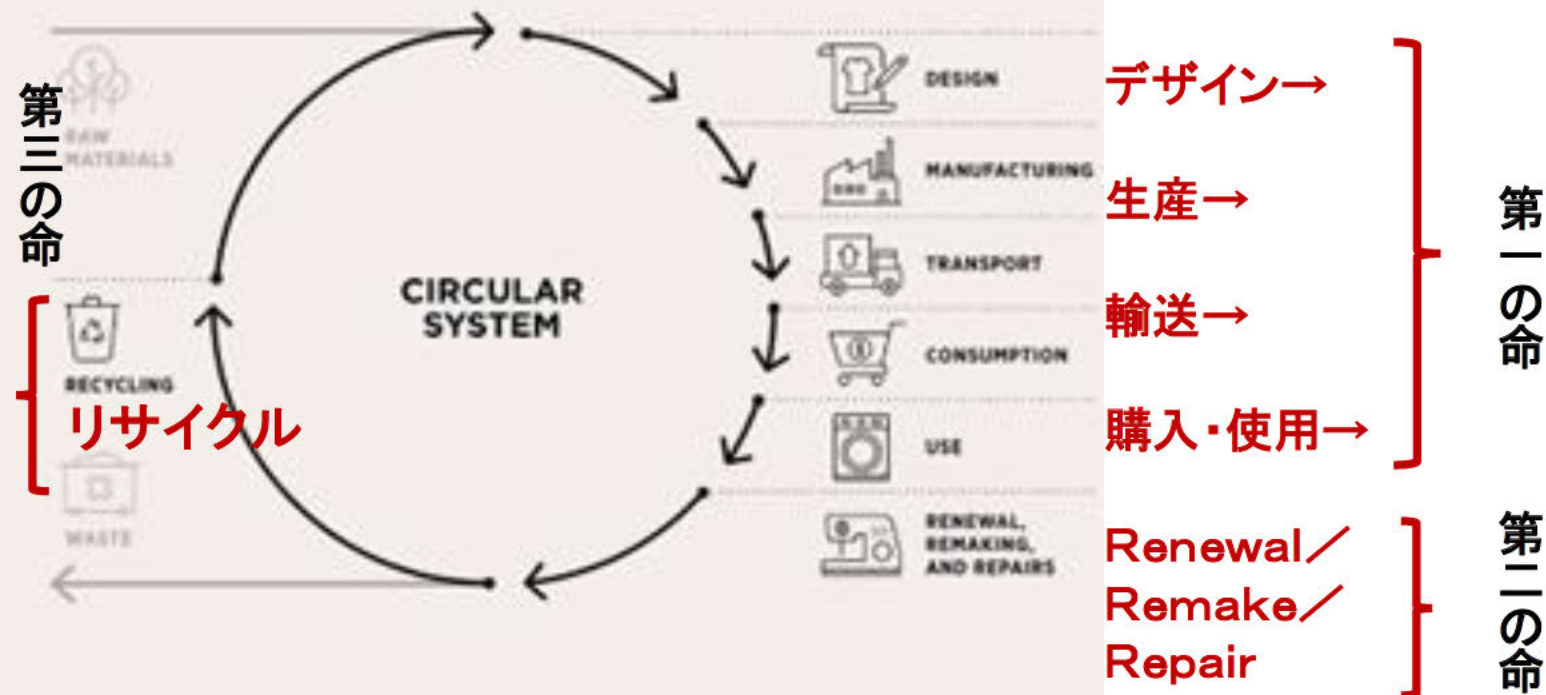
CHOOSING CIRCLES OVER LINES→ 服の3つの命

私たちのビジョン

服をよりよいものに作る
こと。それにはシス
テム的変革が必要。

原料確保・生産・廃棄
というライン(線)モデル
ではなく、資源を再
利用あるいは補充して
サーキュラー(円形)

→ 第一、第二、
そして第三の命へ



出所: Eileen Fisher ホームページより

Yoko Ohara 2019

Eileen Fisher 新店舗・工房 Making Space

Brooklynに2018年開店

循環型デザインとプロセス
を具体的に表現

初期のデザイン見本から、
回収廃品利用のフェルト化
した製品まで提示販売

「膨大なファッション廃棄の
問題にあなたも参画！」

入口のメッセージ →



アイリーン・フィッシャーのコミュニティを中心にした小売体験を最新のコレクション、再生製品、デザイン・スタジオのサンプルなどを、編集して提示。ワークショップや地元のイベントの場。好奇心旺盛な人の、地元の、そしてすべての人のための場。

店内風景(物販・工房・不用品買取)



アップサイクル製品も

廃品の生地や綿(わた)をフェルト化。製品に再生。(上)



工房で作業
有料研修も



アイリーン・フィッシャーのサステイナブルな取組み (注目ポイント)

- * デザイン企画コンセプトが明快＝シンプル、高質、着回し柔軟、変化を追わない大人のキャリア服。ぶれない一貫性
- * 原材料＝オーガニック、天然・植物由来繊維
- * サプライチェーン＝トレーサビリティ重視：全工場の詳細情報をホームページに
- * 生産効率化・省資源＝ニットでは島精機ホールガーメント機活用：主力製品の“シームレス・カシミア”（同機使用）には「カットロスが8%から1%に削減」のタグを商品につけている。縫製ものも裁ち落とし布の活用も
- * 自社製品の不用品回収（2009開始以来150万点）＝製品に3つのライフを！
①第1の命（新品）、第2の命（補修・再生）、第3の命（補修不可能な25%をリサイクル＝フェルト化、パーツ布利用 等も）
- * 顧客体験・工房店舗（2018）＝顧客の啓蒙と、サステイナビリティ参画誘導
- * 理念を表示するメッセージ各所に＝女性へのエンパワーメント語録が多い
- * 「Bコーポレーション」認定＝パタゴニア、オールバーズ、等と共に3000社超

END