

ジェンダースマートビジネス振興に係る調査 (プロジェクト研究)

チェックリスト

2023年6月

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

有限会社 アイエムジー

目 次

第1章	JICAによる起業支援プログラムにおけるジェンダー主流化チェックリスト.....	3
1.1	はじめに.....	3
1.2	チェックリスト利用の際の留意事項.....	3
1.3	用語の定義.....	7
1.4	チェックリスト.....	10
第2章	ジェンダースマートビジネスを推進するうえで考慮すべきポイント.....	15
2.1	企業において女性が活躍することのメリット.....	15
2.2	女性の所有する企業と男性の所有する企業の違い.....	17
2.3	女性の経済参加に対する制約.....	19
2.4	女性の経済参加を促す取り組み.....	26
2.5	女性向け商品・サービスの開発と販売.....	34

図表リスト

表 1 :	起業支援プログラムの活動に男性を巻き込む方法・戦略.....	33
図 1 :	起業家の起業動機、企業タイプ、成長意欲の違い.....	5
図 2 :	支援のサイクルと基本的な支援メニュー.....	6
図 3 :	保育サービスの3本柱.....	32

略語集

BIP	Business Incubation Project	ビジネス・インキュベーション・プロジェクト
BN	Banco National	フィリピン・ナショナル・バンク
BoB	Basic of Business	ビジネスの基礎
BPO	Business Process Outsourcing	業務プロセスアウトソーシング
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit	ドイツ国際協力公社
IFC	International Finance Corporation	国際金融公社
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
KCB	Kenya Commercial Bank	ケニア商業銀行
PI	Personal Initiative	パーソナル・イニシアティブ
WALN	Women in Agribusiness Leaders Network	農業ビジネス女性リーダーネットワーク

第1章 JICAによる起業支援プログラムにおけるジェンダー主流化チェックリスト

1.1 はじめに

JICAは、発展途上国の社会や組織におけるジェンダー差別的な制度や仕組みを是正し、女性や女子の主体的な能力を強化するとともに、社会や人々の意識や行動の変容を促進する取り組みを実施している¹。ジェンダー平等と女性のエンパワーメントを実現するためのアプローチの1つとして、JICAは「ジェンダー・スマート・ビジネス（GSB）の振興」を検討し、マーケットにおいて主要なプレイヤーである企業による、ジェンダー視点を持った企業活動を促進し、マーケット構造をよりジェンダーの観点でインクルーシブなものとすることを目指している。

民間セクター開発の分野において、JICAは起業家やビジネス（中小企業およびスタートアップ企業）の競争力向上を支援してきた。中でも、JICAの起業家育成支援のフラッグシップイニシアティブ「Project NINJA（Next Innovation with JAPAN）」は、日本及び外国の企業との協力を通じて途上国のスタートアップ企業を支援することを目的として、スタートアップ・エコシステム形成のための支援を行っている²。このイニシアティブのもと、JICAはアフリカやアジア等の国々でビジネスコンテストやアクセラレーションプログラムを実施し、ビジネスアイデアのブラッシュアップやネットワーキング機会を通じた事業成長の支援を行っている。

一方、ジェンダー平等と女性のエンパワーメントの実現にも資するJICAの民間セクター開発支援の在り方としては、ジェンダーに対してより敏感かつインクルーシブなものへと改善していく余地が残されている。本チェックリストは、民間セクター開発分野においてJICAが実施する起業家育成支援プログラム（以下「支援プログラム」）にジェンダー視点を組み込み、ジェンダーに対応した起業家精神並びにエコシステム育成を促進することを目的として作成された。JICAが実施する支援プログラムの従事者が本チェックリストの主な利用者として想定されているが、そのみならず、起業家育成支援を通じてジェンダー平等と女性のエンパワーメントを推進するすべての人々による利用も歓迎される。

1.2 チェックリスト利用の際の留意事項

ジェンダー平等と女性のエンパワーメントに関するさらなるインパクトを創出するために、本チェックリストを利用しながら起業家支援プログラムを形成・実施する際には以下の点に留意されたい。

- **各支援プログラムを実施する地域の特性を意識する**：地理、社会経済、政治的安定性など、地域の特性はジェンダーに関連する問題や課題に強い影響を与える。地域の特性を深く理解することは、女性を含む全てのジェンダーのニーズに対応して成果を生み出す支援策を策定す

¹ JICA “JICA Global Agenda No.14 Gender Equality and Women’s Empowerment” [リンク](#)

² JICA, “JICA Global Agenda No.4 Private Sector Development” [リンク](#)

る上で、欠かせない前提条件である³。

- **インターセクショナルリティの重要性**⁴：ジェンダーの違いだけでなく、他の要素も個人個人への差別につながり得る。人のアイデンティティは、人種、民族性、性自認、宗教、年齢、性的指向、健康状態、障害、教育、経験や技能、個性、育った環境など、さまざまな要素から構成されているため⁵、支援プログラムを設計および実施する際には、支援対象グループの人々が持つ視点やバックグラウンドの多様性を理解し、対象者各々に対する支援のインパクトが最大化されるような環境や体制、アプローチを整備することが重要である。
- **性自認は二項対立の概念ではない**⁶：性自認は、女性と男性という2つだけが存在するわけではなく本来的に多様なものである。これに鑑み、支援プログラムを設計および実施する際には、あらゆる性自認のグループのニーズを考慮することが重要である⁷。
- **起業家の成長意欲は、起業の動機のタイプによって異なる**：起業家がビジネスを始める動機には、Opportunity-based（機会に基づくもの）とNeeds-based（必要性に基づくもの）の2つのタイプがある。Opportunity-basedの起業家は、自分自身のビジネスアイデアの実現や収入向上、達成感、意思決定の自由など、自らが関心を持つ目標に向かってビジネスを開始する⁸。図1に示すように、Opportunity-basedの起業家はさらに、「スタートアップ企業」と「スモールビジネス」の2つの企業タイプに分類される。これら2つの企業タイプを区別する要素はいくつかあるが、最も顕著なものは「イノベーションによる急速な成長を目指すか」（スタートアップ）、「安定したビジネス運営を好むか」（スモールビジネス）である。Needs-basedの起業家は、他の収入源がない場合に自身の生計を立てるために自らビジネスを始めることが多く、ほとんどの場合はスモールビジネスとして分類される。ただし、ジェンダー平等の実現を目的とする支援プログラムにおいて、起業家の動機（Opportunity-basedかNeeds-basedか）の違いによって介入の方法が明確に分かれるわけではない。支援プログラムが実施される文脈や社会・経済状況をしっかりと分析した上で、介入の内容や優先順位を決定することが重要である。

³ GIZ (2022), “Accelerating Women Entrepreneurs: A Handbook for Practitioners” [リンク](#)

⁴ ibid

⁵ Responsible Jewellery Council (2022), “Gender Equality Toolkit: A Practical Guide on How to Embed Gender Equality at the Core of Your Business Strategy” [リンク](#)

⁶ Sasakawa Peace Foundation, Australian Aid, Asia Women Impact Fund (2020), “Gender Lens Incubation and Acceleration Toolkit: Supporting intermediaries to be more inclusive of all genders” [リンク](https://toolkits.scalingfrontierinnovation.org/wp-content/uploads/2019/12/FrontierIncubator_ToolkitPDF.pdf)

⁷ 本チェックリストが含まれるプロジェクト研究において時間とナレッジが現時点では限られていることから、本チェックリストは、主にヘテロセクシュアル並びにヘテロシスの男性・女性の間格差に焦点を当てている。今後、他の性自認・性的指向の人々の格差に関する議論やJICAの民間セクター開発の経験に基づいて更新され、他のグループのニーズにも対応していく可能性がある。

⁸ [https://entrepreneurship.mit.edu/necessity-vs-innovation-based-entrepreneurs/#:~:text=%E2%80%9CPull%E2%80%9D%20\(or%20opportunity%2D,carry%20out%20their%20own%20idea&S.](https://entrepreneurship.mit.edu/necessity-vs-innovation-based-entrepreneurs/#:~:text=%E2%80%9CPull%E2%80%9D%20(or%20opportunity%2D,carry%20out%20their%20own%20idea&S.)

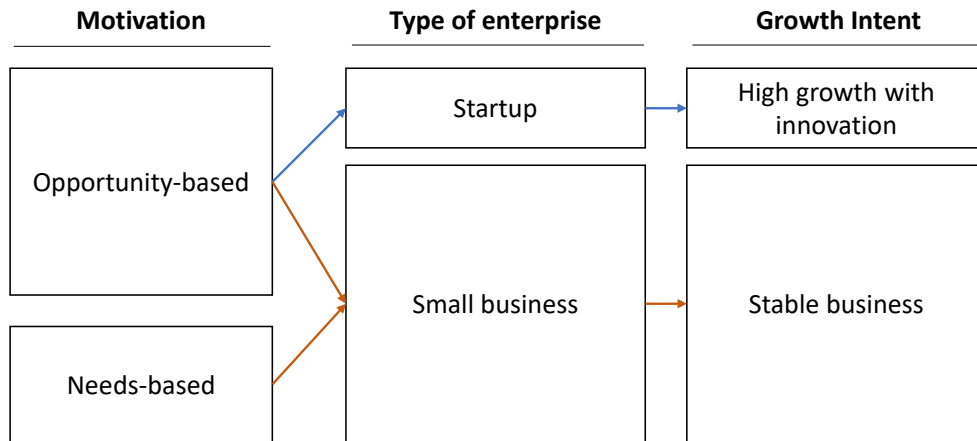


図 1: 起業家の起業動機、企業タイプ、成長意欲の違い

出所：USAID (2011), “The Entrepreneurship Toolkit: Successful Approaches to Fostering Entrepreneurship”並びに Forbes, “Are You Running a Startup or Small Business? What’s the Difference?” (Dec 8, 2017)を参照し、IMG 作成

- 起業家支援プログラムの基本的な支援内容：政府機関、非営利団体、民間セクター、慈善団体など、様々な組織が起業家への支援プログラムを実施している。これらの支援プログラムの多くで、起業家がビジネスを行うための基礎の構築を目的としたビジネススキル研修が実施されているほか、メンタリングとネットワーキングの支援も実施されている。特に女性起業家にとって、メンタリングとネットワーキングはビジネスの運営に重要な要素の1つであることがさまざまな研究で証明されている。
- 起業家育成支援プログラムのサイクル**：起業家への支援プログラムのサイクルは、対象となる受益者や、ファシリテーター、メンター、支援期間、支援内容などを決定する支援プログラムの「設計」から始まり、それが確定すると参加者の「募集」が行われる。支援プログラムへの参加資格を有する起業家を見つけるためには、この「募集」段階で適切なマーケティングや広告を行うことが重要である。さらに、参加者候補に対して確実に情報を届け、参加希望者が実際に応募しやすいような、適切な募集チャネルを設定することが必須である。応募受付の後の「選考」段階においては、事前に設定した基準に照らして応募者を評価し、支援プログラムへの参加者を選定する。「選考」を通過した参加者に対して支援を「実施」するが、ここで提供される支援内容としては、ビジネススキル研修やメンタリング、ネットワーキング支援などが基本メニューとして含まれる。最大限の成果を生み出すために、状況に応じて追加支援を設計・実施することも可能である。「実施」段階の後、一部の支援プログラムでは、参加者の事業計画実現を支援するために、「ピッチングや投資家との対話機会」も用意されている。

Cycle of the Support to Entrepreneurs

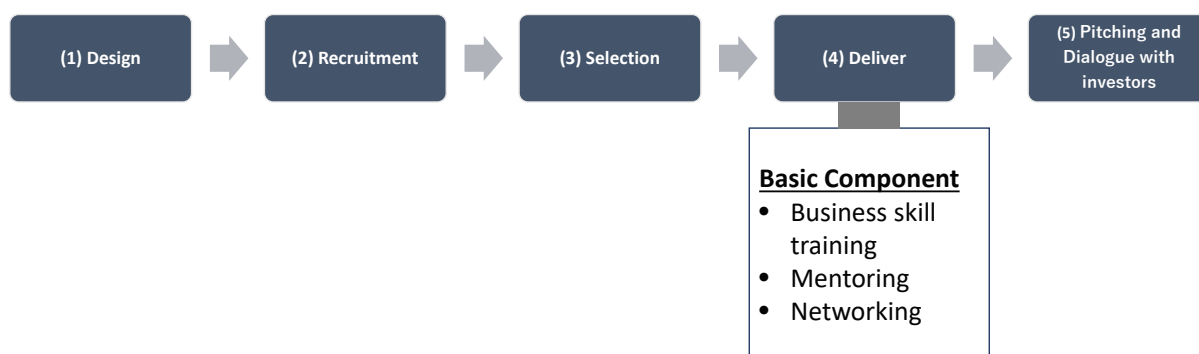


図 2: 支援のサイクルと基本的な支援メニュー

出所：GIZ (2022), “Accelerating Women Entrepreneurs: A Handbook for Practitioners”, Sasakawa Peace Foundation, Australian Aid, Asia Women Impact Fund (2020), “Gender Lens Incubation and Acceleration Toolkit: Supporting intermediaries to be more inclusive of all genders”, and Impact HUB and INCAE Business School (2020), “Accelerators as Drivers of Gender Equality: A Guide to Gender Lens Acceleration”

- ジェンダー平等の達成に向けた数値目標：各支援プログラムにおいて、女性の参加率やプログラムチームの女性スタッフの数といった、ジェンダー平等を達成するための数値目標が設定されることがある。これらの数値目標については、どのプログラムにも当てはまるような統一的なものではなく、支援プログラム開始初期の状況、支援プログラムが達成すべき特定の目標、支援プログラムが持つ人材や資金リソースなど、複数の要素を考慮して決定されるべきものである。
- 支援プログラムにおけるジェンダー平等のための介入の必要性：女性起業家は、ビジネス環境における差別的なジェンダー規範により、男性であればほぼ経験しないような様々な課題に直面している。この事実を考慮し、支援プログラムによっては、参加者を女性のみとしたり、支援内容のうち一部で対象を女性参加者に限定した支援メニューを用意することで、女性起業家のみが直面する課題の解決につながる支援を実施することもありうる。このような、女性参加者限定の支援を行う場合は、支援プログラムを開始する前に応募希望者に対してその理由や目的を伝えて理解を得るべきである。

支援プログラムの参加対象者に関して、GIZの最新ツールキットで示しているアクセラレータープログラムの参加者を女性に限定する必要がある場合と、そうでない場合の条件を参考とできる。

「女性専用」「男女混合」「複合型」のアクセラレーションプログラムを実施する際の意思決定ガイドンス

- (I) 女性専用のアクセラレーションプログラムが適している場合
- 現地の女性が、厳しいジェンダー規範に縛られている場合
 - 対象となる女性起業家が、現在のアクセラレーションプログラムの選考基準を満たすために、さらなるスキルや知識を必要としている場合
 - 女性が、自ら直面している障壁を克服するための戦略を学び共有するためには、（男性のいない）安全な

<p>空間が必要だと考えられる場合</p> <ul style="list-style-type: none"> プログラムの基準を満たせる女性経営のベンチャー企業が十分に確保できそうな場合 女性の人脈づくりを目的としたプログラムの場合 ビジネスの経験の豊富な女性メンターやファシリテーターを活用できるプログラムの場合 当該プログラムが、エネルギーやテクノロジーといった伝統的に男性優位なセクターを対象としており、そこに女性の参加を促すにあたってさらなる支援を必要としており、また、その分野において女性経営のベンチャー企業を一定教育成していく上での関心やキャパシティがある場合
<p>(2) ジェンダーレンズを用いた男女混合のアクセラレーションプログラムが適している場合</p> <ul style="list-style-type: none"> 女性経営のベンチャー企業の数が少ない未成熟なエコシステムで実施するプログラムの場合 エネルギーやテクノロジーといった伝統的に男性優位なセクターに焦点を当てており、女性経営のベンチャー企業を増やそうとする関心やキャパシティに乏しい場合 地方に拠点を置くヘルスケアベンチャーといったような、非常にニッチな種類の起業家にフォーカスしており、女性経営のベンチャー企業を増やそうとする関心やキャパシティに乏しい場合 男女間の学習機会を促進したり、男性優位のネットワークに女性を組み込んだり、男性がジェンダー不平等の解決に向けて役割を果たせるように教育・奨励することを通じて、ジェンダー不平等へアプローチしようとしているプログラムの場合 女性経営のベンチャー企業が、男女混合の環境においても安心して発言できる場合 イノベーションを刺激するために、多様な視点やアイデアの取り入れが重要と考えられるプログラムの場合 既存の男女混合プログラムがあり、女性専用プログラムを別途設ける余裕がない場合
<p>(3) 複合型（ジェンダーレンズを適用した男女混合型でありつつ、女性専用プログラムの要素を一部含ませることで、女性起業家の特定のニーズに対応したプログラム）のアクセラレーションプログラムが適している場合</p> <ul style="list-style-type: none"> 女性だけのプログラムは不可能であるものの、女性がさらなる能力開発を必要としている場合。また、直面する障害を克服するための戦略を議論し、共有できる安全な空間が確保可能な場合

出所：GIZ (2022) Accelerating Women Entrepreneurs: A Handbook for Practitionersに基づき IMG が作成

1.3 用語の定義

本チェックリストにおいて使用している用語の定義は以下の通りである。

用語	定義
アクセラレーター ⁹	シードレベルを過ぎて成長過程に入った企業に対して、メンターシップの提供や投資家とのつながり、その他サポートを提供し、事業の自立化と安定を支援する団体。
無意識バイアス ¹⁰	伝統、社会的規範、価値観、文化、あるいは個人の経験に影響を受けて、ジェンダーに関して個人の中に無意識のうちに形成された物事の見方の偏りやゆがみ。
ジェンダー ¹¹	女子、女性、男子、男性、そして多様な性のグループに対して、社会的に構築された役割や行動様式、表現方法やアイデンティティ。
ジェンダーレンズ ¹²	同じ物事でもジェンダーの違いによって経験の仕方が異なる可能性があることを考慮し、物事をジェンダーの視点を持って捉えること。
インキュベーター ¹³	起業前や起業直後の企業の成長を加速させ成功に導くために、ワークスペース、資金、コーチング、ネットワーキング機会を含む様々なビジネス支援のリソースとサービスを提供する団体。

⁹ <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit/templates-business-guides/glossary/business-accelerator>(2023年5月15日アクセス)

¹⁰ ILO (2017), “Research note : Breaking barriers : Unconscious gender bias in the workplace” [リンク](#)

¹¹ <https://cihr-irsc.gc.ca/e/48642.html>

¹² GIZ (2022), “Accelerating Women Entrepreneurs: A Handbook for Practitioners” [リンク](#)

¹³ <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/business-incubator>

インターセクショナルリティ ¹⁴	ジェンダーを基にした差別の経験は、人種、社会経済的階級、年齢、性的指向、障害などの様々な属性が重なり合うことで異なること。
Project NINJA ¹⁵	開発途上国において社会課題の解決に挑むスタートアップを支援することを目的として、JICAが2020年に開始した支援プログラムの総称。「NINJA」は「Next Innovation with JAPAN」の略称。Project プロジェクトNINJAでは、開発途上国のスタートアップがイノベーションを創出し、現地の社会課題解決や、新しい産業及び雇用機会の創出を通じて開発途上国の経済成長を促進することを目指す。そのために、「スタートアップ・エコシステム」を構築・発展させ、イノベーティブな「スタートアップ」が継続的・自律的に創出・育成される状況を実現する。中でもJICAは、特に社会課題を解決するスタートアップの育成に注力する。

女性起業家が直面する現実

女性起業家がビジネスを運営する際の状況について、本チェックリストの利用者の理解を促進することを目的に、ジェンダー規範によって引き起こされる問題について、実際に起きたことをもとに事例を紹介する。事例中の人名は変更されている。

事例1. Needs-basedの起業家：タジキスタンのマリカ

マリカはタジキスタン南部のクリャブ市に住む、3人の子供を持つ38歳の女性である。マリカの夫はトラック運転手として働いており、週に3～4日家を離れる生活を送っている。同地域では男性が物事に対する決定権を有し、女性はそれに従うという慣習が色濃い。

ある日、女性たちが日用品を買い求めるために毎日訪れる街の市場で、マリカはJICAのビジネスインキュベーションプロジェクト（BIP）において、起業支援を目的とし、修了者のうち一定の条件を満たした者に最大500ドルまでの機材供与もなされる3日間のビジネスコースが実施されるという情報を目にした。マリカは自分が有している縫製のスキルをもとにビジネスをしたいと考え、コースに参加するための許可を夫に求めた。当初夫は、同国の農村地域の家庭で広く踏襲されている「既婚女性は料理や育児、家の掃除など、主婦として家事に専従すべき」というジェンダー規範に従って彼女の参加に反対していたが、コース修了後に機材の供与があることを知り、最終的に彼女の参加を許可した。

マリカはコースを修了し、BIPによって供与されたミシンを使って自宅で縫製ビジネスを始めた。彼女が作る製品の品質の高さ、競争力のある価格、ビジネス開始後に築いた女性の原材料サプライヤーとのネットワークのおかげで、マリカのビジネスは順調に動き出し、着実に顧客基盤も拡大し、家庭に追加的かつ持続的に収入をもたらしていた。

ビジネスコース受講から1年後のある日、マリカが市役所を訪れていたときに、翌日から週に1回、5週間にわたるビジネストレーニングコースが始まるというチラシが彼女の目にとまった。このコースは、起業家のマインドセットを将来志向かつ行動指向のものに変容させることで、ビジネスのさらなる発展を目指すことを目的としていた。その日は夫が電話の繋がらない山岳地帯

¹⁴ <https://capacity4dev.europa.eu/articles/reality-intersectional-factors-gender-inequality> (2023年5月15日アクセス)

¹⁵ JICA, “JICA Global Agenda No.4 Private Sector Development” [リンク](#)

に仕事に出ていたため、しかたなくマリカは夫の許可なしでトレーニングの初回のセッションに参加した。マリカが、戻ってきた夫にトレーニングに参加したことを話したところ、夫は彼女が縫製ビジネスを始めてからあまりにも頻繁に外出し、多くの人と交流していると激怒した。マリカは残りのセッションにも参加したかったため、夫にトレーニングの重要性を説明して参加の許可を求めたが、夫は聞き入れずにマリカを殴り、彼女のそれ以降の外出を禁止した。

事例2. Needs-basedの起業家:タジキスタンのマディナ

マディナはタジキスタンのクリュブ市で、3日間のBIPのビジネストレーニングに参加し、自宅でベーカリービジネスを始めた。以前ロシアのベーカリーでの勤務した経験に基づいて、彼女はパンだけでなくケーキやクッキーなどの多様な商品を展開し、口コミで多くの顧客を引き付けた。マディナは焼き菓子の製造のみならず、小さなカフェを開業して事業を拡大することを計画したが、カフェには男性客も訪れる可能性があることから、夫は、女性が男性客と多く交流するべきではないというジェンダー規範に従ってその計画に反対した。結果、マディナはビジネスを拡大することができず、毎日自宅での焼き菓子の製造と販売を継続するのみとなった。

事例3. Opportunity-basedの起業家:インドのプラシーダ

プラシーダは長い間両親と一緒にイギリスに住み、同地でヘアスタイリストとしての経験を積んだが、20代の頃に両親がデリーに戻ることを決めた際にプラシーダも一緒に戻り、主に外国人をターゲットとした美容院を開業することを決意した。インドに帰国後、開業当初はスタイリストの雇用が難しいなどの課題がありつつも一つ一つ乗り越え、店舗は数回の移転を経て外国人が多く集まる現在の場所に落ち着いた。プラシーダのサロンの評判は口コミで広がり、予約は常に埋まっているほどの人気店になっている。店舗が入居しているビルは政府関係者が所有者で、各店舗スペースにはそれぞれ異なるオーナーがおり、プラシーダの店舗はそのうちの一人のオーナーとのリース契約に基づき営業している。他の店舗のテナントは全員男性であり、彼らは「ネットワーキング」と称して頻繁に開催される政府関係者とのスポーツイベントや飲み会に参加していたが、このような社交の場に女性は招待されない。ある日プラシーダは、それまでの契約は順調に更新されていたにも関わらず、突然ビル所有者から立ち退き命令を受けた。同じビルの他のどの店舗もそのような命令を受け取ってはいなかったが、それはテナント（男性）たちと政府関係者との間で、「ネットワーキング」の機会を通じて（暗に賄賂要求が含まれる）リース料金について話し合いがあったようで、テナントたちは状況を理解して先んじて行動を起こしていたためであった。「ネットワーキング」に参加できなかったプラシーダは、このような重要な情報をキャッチすることができず、立ち退き命令を回避するための行動を取ることができなかった。

事例4. 高成長を目指すスタートアップ創業者:インドのアナヤ

アナヤは現在2人の子供を持つ女性で、30代初めにインドで最も名門の学校であるIITデリーで博士号を取得した。彼女は自身の知識を活かしてバイオテクノロジーを活用したベンチャーを立ち

上げた。ビジネスは非常に順調で、現在はデリー市の公共プロジェクトに参加している。ビジネスで一定の成功を収めているにも関わらず、彼女が金融機関を訪問しビジネス融資を依頼すると、「企業の代表を連れてくるように」と言われることが頻繁にあった。彼女が自分が代表であることを説明しても、「男性の代表と一緒に来るように」と言われた。地方行政機関が開催する公共プロジェクトの請負業者向けの会議に出席した際も、地方行政機関の担当者から同様の対応を受けることが多かった。このような経験は彼女にとって不快に感じるものであり、何度もこの状況に出くわしたため、今ではこのような機会があるときには最初から（バイオテクノロジーの専門家ではない）夫を代わりに派遣するようになった。

1.4 チェックリスト

本チェックリストは、利用者が支援プログラムを検討・実施する際に以下の質問項目に回答していくことで、支援プログラムのジェンダー主流化に必要な対策がわかるような構成となっている。支援プログラムがジェンダーに対応した効果的な対策を取っている場合に、回答が「はい」となる。なお、ここに示されているすべての対策を取る必要はなく、支援プログラムが実施される文脈や、支援プログラムの時間、予算、知識の制約などを十分に整理・分析したうえで、必要な対策を選択し、さらに実施にあたって優先順位をつけていくことが期待される。

(1) 設計

支援プログラムが女性起業家に不利または不利益をもたらすようなものとならないよう、女性起業家が直面する課題を十分に考慮した支援プログラムを設計することが重要である。女性にとって障壁とを感じる部分を含む支援プログラムに直面すると、女性は歓迎されていないと感じ、プログラムへの参加を躊躇しがちである。各々のジェンダーを基にした経験、期待、能力、ニーズの違いを理解し、これらの違いを踏まえた支援プログラム内容を準備することが重要である¹⁶。

1	実施タイミング/支援プログラムにおける拘束期間	<ul style="list-style-type: none"> ● ワークショップ、イベント、メンターとの面談のタイミングや形式において、無償のケア労働や家事労働に多くの時間を費やす女性の日々のスケジュールを考慮しているか？（例：母親が子供への授乳や、学校の送迎、寝かしつけなどを行っている場合） ● 多くの制約を抱える女性が参加しやすい環境を整備されているか？（例：赤ちゃんを連れた参加を認めたり、託児スペースや授乳のための個室を設置するなど）
2	支援プログラム実施場所	<ul style="list-style-type: none"> ● ワークショップ/イベント/メンターとの面談の場所は、女性にとって文化的に受け入れられ、容易にアクセスできる場所に設定されているか？ ● 待合室やトイレなど、イベント会場の設備は女性が利用しやすいものとなっているか？ ● 地方などの参加者も参加がしやすいよう、様々な場所で開催されているか？ ● 必要に応じて交通手段や旅費手当を提供しているか？旅費の負担が大きい場合、特に家計の支出を自由に決めることができない女性の応募意欲を低下させてしまう懸念がある。 ● 多くの家事を担っていることから時間的制約が大きく移動が負担である女

¹⁶ プロジェクトNINJAで実施されるビジネスコンテストやアクセラレータープログラムについても、例えば社会課題解決の中でもジェンダー課題解決を重視した目標設定をすることで、プロジェクトNINJA自身がよりジェンダー平等の実現に資するものとなりうる。

		性、また、会場が居住地から遠くアクセスが難しいような女性にとっても参加できるようなものとなっているか？（例：オンラインプログラムの実施、一か所に限らず複数の場所での支援の提供）
3	支援プログラム関係者	<ul style="list-style-type: none"> ● 支援プログラムチームに、女性参加者が自分たちの視点や経験が理解されていると感じられるような十分な数の女性が参加しているか？ ● 事業を成功させた女性卒業生が、ゲストスピーカーやメンター、または支援プログラムのアンバサダーとして支援プログラムに参加しているか？ ● 支援プログラムの設計から実施までに関わるすべての関係者（プログラムチーム、講師、メンター、ピッチイベントの審査員など）に、自らのバイアスが自身の役割に与える影響やそれに対処する方法を理解させるために、ジェンダーセンシティブ研修の受講を求めているか？¹⁷
4	カリキュラム教材	<ul style="list-style-type: none"> ● カリキュラムにおいて用いられている言葉はジェンダーニュートラルな表現となっているか？（例えば、「businessman（ビジネスマン）」や「policeman（警察官）」などのジェンダー特定の言葉を「business executive/entrepreneur（ビジネスエグゼクティブ/起業家）」や「police officer（警察官）」などのジェンダーニュートラルな表現に変更しているか） ● 成功した女性起業家が事例研究で紹介されるなど、女性参加者にとっての具体的なロールモデルが示されているか？ ● 女性が不足しがちな交渉、ピッチング、プレゼンテーションなどのソフトスキルに対する追加のサポートが組み込まれているか？ ● 女性が起業を志す動機づけとなるような事例が効果的に示されているか？女性起業家にとって重要な動機づけの要素として、家族を支えたいという意欲や、社会への貢献やポジティブなインパクトを創出したいという希望が強く、そのような動機が起業につながりうるものであることを示すことで女性の起業に向けた行動を後押しする。 ● ビジネスに影響を与えるジェンダーを基にした不均衡な権力関係に対して、参加者が認識を高めるようなコンテンツを提供しているか？例えば、女性がビジネスを運営する際には、地元のジェンダー規範に逆らわざるを得ない場面があったり、時にはジェンダーに基づく暴力に直面することもありえる。そのため、支援プログラムにおいては、女性がそのような恐怖や問題に直面することなく自由に議論・行動でき、もし直面した場合にはどのように対応できるのかを検討する「安全な場」を設定することが有効である。 ● 起業家自身の事業がどのようにジェンダー平等に貢献しているのか/いないのかを検証し、ジェンダー不平等という社会課題を自身の事業にとってマーケットチャンスとして転換することを目指し、参加者がジェンダーレンズを通じた製品やサービス開発ができるようになるための支援メニューが含まれているか？¹⁸

(2) 募集

ジェンダーレンズを通じた募集プロセスを実施することによって、支援プログラムが、それぞれのジェンダーの応募者の関心を喚起すると同時に、募集プロセスが特定のジェンダーグループに対する不利益をもたらさないものとなりうる。起業家向けの支援プログラムは往々にして女性からの応募が少ない傾向にあるため¹⁹、募集段階は、それぞれのジェンダーの人たちが支援プログラムに平等にアクセスする上で極めて重要である。

¹⁷ ジェンダーセンシティブ研修は、現地の文脈やジェンダーに関する知識を十分に有する現地NGOやコンサルティング企業などと連携して実施されることが望ましい。または、UN Womenが提供している無料のオンライン研修コースも活用しうる(<https://portal.trainingcentre.unwomen.org/#selfpaced>)。支援プログラムが有する予算や時間の制約に鑑み、より適切な方法を選択する。

¹⁸ Roy, S. and Manna, S. (2014), “Women in Entrepreneurship: Issues of Motivation and Choice of Business,” Journal of Entrepreneurship and Management, Volume 3 Issue. 94 [リンク](#) and Guzman, Oh, and Sen (2020), “What motivates innovative entrepreneurs? A Global Field Experiment” Management Science, 2020, vol.66, no.10, pp.4808-4819

¹⁹ いくつかの事例がインドでの現地調査において確認された。

1	宣伝チャネル	<ul style="list-style-type: none"> ● 支援プログラムに関して質疑応答が行われる機会（イベント）が設定されているか？また、女性起業家自身がプログラムへの応募要件を満たしているかどうか判断したり、支援プログラムに参加するメリットを理解できるようになっているか？女性起業家の夫や家族、地域コミュニティのメンバーにも情報が伝わることにより、女性が支援プログラムへに参加することで社会にもたらされる便益が彼らにも理解されるようになっているか？ ● 応募書類の記入方法に関するガイダンスを提供するための機会が設定されているか？
2	ジェンダーインクルーシブなマーケティング資料と応募勧奨	<ul style="list-style-type: none"> ● 支援プログラムのマーケティング資料で使用される言語がジェンダーインクルーシブであり、女性が歓迎されていると感じられるものとなっているか？例えば、「当組織はジェンダー平等、多様性、インクルージョンに取り組んでいます」といった説明文が含まれているか？ ● 応募書類に関する質問がある場合に連絡すべき電話番号が掲載されているか？ ● マーケティング資料に女性起業家のイメージが含まれるなど、女性がプログラムの対象者であることが理解されやすいようになっているか？（例：Project NINJAの一環で実施されたプログラムへの過去の女性参加者からのメッセージなど） ● マーケティング資料は、日程や交通費、また、時間的拘束など、支援プログラムの詳細情報を明確に示しているか？ ● マーケティング資料は、応募要件のうち必須条件と望ましい条件をわかりやすく区分して示しているか？女性はすべての応募要件を満たしていない限り応募しない傾向が高い。 ● マーケティング資料の中で、支援プログラムのチーム、ファシリテーター、メンターに女性が含まれていることが紹介され、女性もステークホルダーの一員であるというメッセージを発信しているか？ ● 応募資料や情報提供のイベントが、必要に応じて、対象地域の言語または複数の言語で提供されているか？
3	応募書類の提出	<ul style="list-style-type: none"> ● 応募書類の準備に十分な時間を確保できる応募期間となっているか？ ● 女性が応募しやすくするため、複数の方法（インターネット、紙など）で応募が可能か？ ● 応募書類の提出場所や方法は、女性にとってアクセスしやすいものか？紙の応募書類を用意している場合、女性がアクセスしやすい場所に置かれているか？ ● 応募書類に添付すべき資料は、女性にとって入手しやすいものか？

(3) 選考

選考プロセスにおける無意識バイアスの存在によって、特定のジェンダーグループが他のジェンダーグループよりも選ばれる可能性がある。選考プロセスに潜むバイアスを特定し、回避することにより、あらゆるジェンダーの起業家が平等に選考されることが可能となる。

1	選考プロセスと基準	<ul style="list-style-type: none"> ● 選考プロセスと基準が、支援プログラムの目標を適切に反映したものとなっているか？たとえば、支援プログラムのジェンダー平等実現の達成に向けて、女性参加者数に目標値を設定している場合、十分な数の女性応募者を確保するために、応募書類を男女別に評価することが必要となる場合もある。 ● 評価尺度（例：1から4までのスケール）と各評価の定義（1、2、3、4それぞれの度合いなど）について、すべての選考メンバーが同じ理解と方法で評価できるように明確に設定されているか？ ● 支援プログラムに女性参加者数の目標値が設定されていない場合、ジェンダー、名前、年齢、その他個人の属性に関わる情報を示さない選考プロセスを実施するなど、女性起業家に対する無意識バイアスを緩和するための手法が用いられているか？
---	-----------	---

(4) 実施

支援プログラム参加者のバックグラウンドや置かれた環境が異なる場合、支援の実施方法によっては、特定の人々に有利になる一方で他の人々に不利益をもたらすものとなりえる。ジェンダーの違いに関わらず、プログラムで提供される支援にすべての参加者が平等にアクセスできる環境を整備することが不可欠である。

1	言語	● 支援プログラム全体を通じて、全ての関係者がジェンダーインクルーシブな言語を使用する体制となっているか？ ²⁰
2	学習環境	● プログラムでは、特に女性参加者が不安を持たずに自由に意見を共有できる安全な学習環境が整備されているか？（たとえば、女性が公の場で質問することに不安を感じる場合、匿名で質問する機会を提供するなど）
3	コミュニティ形成支援	● 支援プログラムに、女性がつながり、お互いを支援できるようなコミュニティ形成の機会が組み込まれているか？たとえば、支援プログラム開始時に、参加者がビジネスを始める、あるいは、ビジネスを運営するに至った、これまでのストーリーや情熱を、他のメンバーと共有する機会を提供するなど、相互理解を築くための取り組みが行われているか？

(5) ピッチングと投資家との対話の機会

女性が公の場で発言したり他人と競争したりすることを抑制する社会規範も存在する。女性には、起業家としての自らの能力やビジネスの可能性をピッチイベントで十分に示すためのスキルを身に着ける機会が不足していることが多い。審査員の無意識バイアスにより、特定のジェンダーが好意的に評価されてしまう可能性もある。そのため、支援プログラムにおいては、ピッチングに必要なスキルを向上させるために女性参加者に十分な機会を与えると同時に、審査員がジェンダー平等な審査を行えるよう、ジェンダー課題に対する意識向上の機会が審査員に提供されることが重要である。

1	ピッチングと審査	<ul style="list-style-type: none"> ● ピッチ審査員に女性が十分に含まれているか？ビジネスのバックグラウンドを持つ女性が審査員として選ばれているか？ ● 審査員に対して、自身のバイアスが意思決定にどのように影響するかを認識し、それに対処する方法を学ばせるために、ジェンダーセンシティブ研修の受講を求めているか？ ● 審査において、女性起業家に対する無意識バイアスを緩和する手法が使用されているか？（例：ベンチャーキャピタルファンドであるVillage Capitalは、投資判断プロセスにおけるジェンダーバイアスの軽減を目的に、「ピア選考」という企業のデューデリジェンスモデルを開発した²¹。） ● ピッチングセッションがオンラインで行われる場合、プログラムはすべての参加者が良好なインターネットアクセスを持てるよう支援しているか？ ● ピッチングセッションでは、審査員は参加者のジェンダーの違いに関わらず「前向きな質問」（Promotion-oriented questions）と「後向きな質問」（Prevention-oriented questions）²²を平等な割合で行っているか？無意識バイアスを緩和するために標準化された質問が使用されているか？ ● 女性が自身の意見を自信を持って公で発表することに慣れていないケースが想定されるため、支援プログラムは応募者にプレゼンテーションの内容とス
---	----------	--

²⁰ ジェンダーインクルーシブな言語について、国連が発行するガイドラインやツールキットが活用できる。
<https://www.un.org/en/gender-inclusive-language/index.shtml> (2023年5月15日アクセス)

²¹ Village Capital, “Capital Evolving: Alternative Strategies to Drive Inclusive Innovation” [リンク](#)

²² 「前向きな質問」（Promotion-oriented questions）と「後向きな質問」（Prevention-oriented questions）について、「3.2.3(6)女性の経済参加に対する制約」を参照のこと。

		<p>キル改善のためのサポートを提供しているか？</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 審査のプロセスと基準は、支援プログラムが意図した目標を適切に反映しているか？女性受賞者数の目標値を設定している場合、女性起業家は他の発表者よりも事業が手前のステージにある場合や成長志向が低い場合があるため、男性と女性の発表者に対して異なる選考基準が必要になる場合がある。
2	投資家との対話機会	<ul style="list-style-type: none"> ● ピッチングのように競争的な方法だけではなく、投資家とのコミュニケーションの機会を提供しているか？女性は競争的な環境におかれると、同じ環境におかれた男性よりも成績が悪くなる傾向があるが、競争がない状況では本来の力を発揮できる傾向がある。 ● 女性投資家やジェンダーレンズ投資を実践している投資家とのネットワーキングも促進しているか？

第2章 ジェンダースマートビジネスを推進するうえで考慮すべきポイント

2.1 企業において女性が活躍することのメリット

(1) 企業のリーダーシップにおける女性の存在のメリット

企業のリーダーシップにおける女性の存在の優位性を調査した研究は数多くあるが、その結果は多種多様である。米国企業を対象とした調査では、女性の取締役比率が高い企業は、低い企業よりも明らかに業績が向上することや²³、男女混合の取締役会が男性だけの取締役会よりも優れていることが明らかとなっている²⁴。また、フォーチュン誌に名前を連ねる米国企業112社を対象にした調査によると、取締役の多様性と資産・投資収益率の間に正の相関があることが分かっている²⁵。一方、ドイツ企業を対象とした調査では、女性取締役の存在と株式パフォーマンスとの間に特段の関係は示されていない²⁶。また、2千社を対象とした調査でも、女性役員の登用が企業業績に影響を与えるという証拠は得られておらず、女性役員の登用は、一般的に利益追求という側面よりも規範的な意味合いで行われていると結論づけている²⁷。

また、女性CEOの存在よりも、女性管理職の集団を作ることのほうが重要であるという調査結果もある。91カ国の21,980社を対象とした調査分析では、女性リーダーの存在が企業業績の向上につながる可能性があるものの、最も企業業績向上に貢献するのは女性管理職の割合であり、次いで女性取締役の割合だと結論づけている²⁸。また、女性CEOの存在は、企業の収益性に顕著な影響を与えず、女性CEOの場合の収益性が男性CEOの場合を上回るという証拠も見出せなかった。Credit Suisse社の調査によると、取締役会の多様性が平均以上である国と、上級管理職の多様性が平均以上である国は重なっている可能性が高いということである²⁹。ほかにも、取締役会における女性の存在と、管理職における女性の存在との間には統計的な相関関係が認められ、よりジェンダーバランスの取れた取締役会が、よりバランスの取れた経営陣を生み出すことを示唆している³⁰。スタンダード&プアーズ・フィナンシャル・サービスが1,500社の15年間のパネルデータを用いた研究も、女性管理職の存在が、情報面及び社会面の多様性による便益を経営陣にもたら

²³Catalyst. 2011. *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004–2008)*, New York. [リンク](#)

²⁴McKinsey & Company. 2012b. *Women Matter: Making the Breakthrough* [リンク](#)

²⁵Erhardt, Niclas L., James D. Werbel, and Charles B. Shrader. 2003. Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. *Corporate Governance: An International Review* 11, April: 102–11. [リンク](#)

²⁶Lindstädt, Hagen, Michael Wolf, and Kerstin Fehre. 2011. *Frauen in Führungspositionen: Auswirkungen in Führungspositionen: Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg*. Institut für Unternehmensführung, Karlsruher Institut für Technologie. [リンク](#)

²⁷O'Reilly, Charles A. III, and Brian G. M. Main. 2012. *Women in the Boardroom: Symbols or Substance?* Stanford Graduate School of Business Research Paper 2098, Stanford, CA. [リンク](#)

²⁸Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. (2016). *Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey*. [リンク](#)

²⁹Credit Suisse (2021) *CS Gender 3000 in 2021 Broadening the diversity discussion* [リンク](#)

³⁰Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. (2016). *Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey*. [リンク](#)

すと同時に、企業においてより低い地位にある女性のモチベーション向上にも貢献することで、企業全体のパフォーマンスを高めていることを示唆している³¹。

(2) 経営陣に女性がいることの効果

全世界において、女性が購買にかかる意思決定の8割に関わっていると言われており³²。消費者としての女性の役割の重要性にもかかわらず、女性の経済的な地位とポテンシャルは、過小評価されているのが現状である³³。女性消費者は一般的に、金融サービス、ヘルスケア、消費財へのアクセスが限られている状況に不満を抱いている³⁴。消費財のほとんどのカテゴリーにおいて、家計の支出を決定するのは女性だが、企業は時代遅れのステレオタイプの女性像に基づいた製品を作り続け、女性の時間を浪費するサービスを提供し続けている³⁵。女性特有のニーズを理解してマーケティング戦略に反映させることは、これまでのビジネスのあり方を大きく転換させるものであり、多くの企業にとってチャレンジングな課題といえる。

ケニアでの市場調査によると、新しい製品やサービスの購入を決定する際の女性の視点や行動は、男性の場合と異なる³⁶。例えば、女性はコスト意識が高く、価格やお手頃感を気にする傾向がある³⁷。また、女性は男性よりも多くの情報を必要とし、質問量も多い。ほかにも、女性は新製品や革新的な製品が自分のニーズに合っているかどうかを判断するために、知人の意見を求めることがある。企業の上級管理職に女性がほとんどいないことから、既存の製品・サービスやその提供方法を女性のニーズや関心にマッチさせることができない。これは、金融機関にも当てはまることである³⁸。製品設計の段階で女性のニーズを組み入れるためには、女性の声に耳を傾けることが鍵となっている。

製造業が女性を主要顧客層とする場合、製品設計、マーケティング、流通、資金調達、アフターサービスを女性の好みに合わせるものがポイントとなる。経営陣に女性がいれば、企業は女性が支配する市場セグメントの獲得に向けた企業戦略へとシフトできるだろう³⁹。労働力におけるジェンダーギャップをなくし、産業における仕事の質を向上させるためには、女性の労働環境の改善とリーダーシップの向上が不可欠である。

³¹Dezso CL, Ross DG (2012) Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strateg Manage J* 33:1072–1089.

³²Nicole Pitter Patterson, Rachel Lock (2021) Promoting gender smart manufacturing through Manufacturing Africa, UKAID Work and Opportunities for Women [リンク](#)

³³ UNCDF (2015) Market at Full Speed, Women as Economic Drivers, Fuelled by Finance [リンク](#)

³⁴Silverstein, Michael J., and Kate Sayre. The Female Economy. Harvard Business Review, September 2009. Women Want More. New York: Boston Consultancy, 2009. [リンク](#)

³⁵ UNCDF (2015) Market at Full Speed, Women as Economic Drivers, Fuelled by Finance [リンク](#)

³⁶Women's World Banking (2018) How to Create Financial Products that Win with Women [リンク](#)

³⁷ Ibid.

³⁸Policy Brief: Advancing African Women's Financial Inclusion, Making Finance Work for Africa, New Faces New Voices, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) on behalf of the German Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ), and the East Africa Community (June 2014).

³⁹UKAID (2021) WOW_Promoting gender smart manufacturing [リンク](#)

ジェンダーが多様化された職場のチームは、幅広い経験、態度、視点、スキル、参考情報を議論の場にもたらしてくれる⁴⁰。女性と男性と一緒に仕事をすると、我々は人間同士の違いを明らかに感じることとなり、その感覚に触発されて、従業員は問題解決に向けてより多くの質問をし、より深く掘り下げ、より多くのオプションを考えることとなる⁴¹。すなわち、男性だけのグループや女性だけのグループよりも、男女混合のグループのほうが幅広い革新的な解決法が生みだされるということである⁴²。アメリカの調査によると、男性管理職は戦略的ビジョン、技術的スキル、損益管理の経験において優位性があると見られている一方、女性管理職はインクルーシブなチームの統率、変化に対する柔軟性と適応性、チームワークや協調性において優れていることが示唆されている⁴³。女性が経営する中小企業の割合を増やすことは、製造業のサプライチェーンにおいて、顧客ニーズの予測、イノベーションや競争の促進、ブランドや企業イメージを高めることにもつながる⁴⁴。

2.2 女性の所有する企業と男性の所有する企業の違い

(1) 女性が所有する企業は、男性が所有する企業より規模が小さいかも知れないが、生産性や収益率は変わらない

一般的に、女性が所有する企業と男性が所有する企業とでは、規模に違いがあることが分かっている。米国では、女性が所有する企業に比べて男性が所有する企業の売上高や資産が平均2倍と多くなっている。女性が所有する企業は、規模が小さく、成長志向でない傾向がある⁴⁵。米国における「経営者の特徴-1992」の分析によると、女性が所有する企業は、男性が所有する企業に比べると、年1万米ドル以上の利益を上げることが少なく（17%対36%）、従業員を雇うことも少なく（17%対24%）、平均年間売上高が男性の場合の約80%であった⁴⁶。また、ウガンダにおいて、女性が経営する零細企業の利益は、男性が経営する零細企業に比べて平均30%も低いという報告もある。これは、資本や労働力の活用が少ないことや、働くセクターの違いによるジェンダーの差と関連している⁴⁷。女性経営者は、家事やケア労働に大きな責任を負っているため、男性経営者よりも労働時間をビジネス活動に割り当てるのが困難な場合が多い。また、土地や家などの資産といった担保となりうるものへのアクセスも、男性と比べて乏しい。このことが、女性の資本利用が低い原因のひとつと考えられる。

⁴⁰ 笹川平和財団(2022)、Gender Lenz Incubation and Acceleration Toolkit [リンク](#)

⁴¹ Ibid.

⁴² UKAID (2021) WOW_Promoting gender smart manufacturing [リンク](#)

⁴³ Mercer. (2014). When Women Thrive.

⁴⁴ IFC: A global partnership to support women-owned businesses (2018)

⁴⁵ Coleman, S. 2007. The Role of Human and Financial Capital in the Profitability and Growth of Women-Owned Small Firms. *Journal of Small Business Management* 45, no. 3:303-319.

⁴⁶ Robert W. Fairlie and Alicia M. Robb (2008) Gender Differences in Business Performance Evidence from the Characteristics of Business Owners Survey [リンク](#)

⁴⁷ Copley & Birce Gokalp & Daniel Kirkwood, 2021. "Unlocking the Potential of Women Entrepreneurs in Uganda," World Bank Publications - Reports 36220, The World Bank Group. [リンク](#)

しかし、生産性や収益率に大きな男女差はないことも調査で明らかになっている。世界銀行の企業調査（2002年-2006年）を利用した分析では、労働者一人当たりの付加価値と生産性で測定した場合、アフリカの女性所有のビジネスは、少なくとも男性所有のビジネスと生産性は変わらないことが判明している⁴⁸。オーストラリアの研究では、業種、創業年数、営業日数を調整したうえで、総利益、資産利益率、自己資本利益率を比較してみたところ、男性が経営する企業と女性が経営する企業の間には有意差はなかった⁴⁹。また、ウォーリック・ビジネス・スクールが、男女2,800人の起業家を対象に実施した調査によると、女性起業家の生み出す利益は、男性起業家の利益を1.8%近く上回っていた⁵⁰。

(2) 男性・女性の優先順位の違い

男性と女性のスタートアップ企業の間には、企業規模や事業拡大に対する価値観の違いがある。女性が率いるビジネスは、男性が率いるビジネスよりも小規模になりやすいという調査結果も存在する⁵¹。ジェンダー・アントレプレナーシップ・モニターが集めた34カ国のデータによると、各国の一人当たりの所得のレベルにかかわらず、新規事業やスタートアップに携わる女性の大多数は、起業して5年以内は、5人以下の雇用を創出するか、1人も創出しないだろうと考えている⁵²。

オランダのスタートアップ企業2千社のパネルを用いた研究（1994年）によると、女性のスタートアップ企業は、男性のスタートアップ企業に比べて創業資金が少ないことが判明している⁵³。女性起業家は勤務時間をパートタイムとする場合やサービス業に従事する傾向が強く、また、財務管理の経験も少なく、人脈作りに費やす時間も少ない傾向にある。一方、女性起業家の資金調達額は男性起業家よりも少なく、これは自身の経営能力に対する自信のなさが原因と考えられる。また、女性起業家は、男性起業家とは異なる野心や目標を持っており、生活面において「量」よりも「質」に価値を置く傾向があると考えられる。

女性は一般的に、金銭的な決断を下すのに男性よりも多くの情報を必要とする。金銭的な目標、動機、優先順位も、男性と女性とで異なる⁵⁴。また、女性起業家の収入や支出パターンは、教育、育児、親のケアなどのライフイベントの影響を受ける。さらに女性は、仕事と家庭を両立したい願望が男性よりも強い。このことは、柔軟な労働環境を選択できるという理由から、女性の

⁴⁸ Bardasi, Elena and Abay Getahun. 2008. Unlocking the Power of Women. Chapter prepared for the Ethiopia ICA. Toward the Competitive Frontier: Strategies for Improving Ethiopia's Investment Climate. World Bank, Washington D.C. [リンク](#)

⁴⁹ Watson (2012) "Comparing the performance of male- and female-controlled businesses : Relating Outputs to Inputs"

⁵⁰ "Are Women Better Investors Than Men?" Warwick Business School, June 2018. [リンク](#)

⁵¹ Minniti, M., I.E. Allen and N. Langowitz. 2005. Report on Women an Entrepreneurship, Global Entrepreneurship Monitor 2005 [リンク](#)

⁵² Ibid.

⁵³ 12 Verheul, I., and Thurik, R. 2001. Start-Up Capital: Does Gender Matter? Small Business Economics 16: 329-345. [リンク](#)

⁵⁴ Berfond, J., Haas, E., Rodrigues, H. & Wahler, B., 2014. Global best practices in banking for women-led SMEs, s.l. : European Bank for Reconstructon and Development (EBRD). [リンク](#)

起業の動機になることが多い⁵⁵。また、特に幼い子供を持つ女性は、仕事のスケジュールの柔軟性や家庭の事情から自営業主になる傾向がある一方で、男性にはそうした傾向は見られない⁵⁶。

女性のほうが男性よりリスクを回避する傾向があるということは他の論文でも触れられている。リスク回避傾向が強いほど、自らのビジネスへの投資が制限されることになるため、この男女の違いはビジネスパフォーマンスに重要な影響を与える⁵⁷。「Global Entrepreneurship Report 2005」では、中所得国では、失敗に対する恐怖心が男性より女性のほうが著しく高いと報告されている⁵⁸。同様の理由により、女性投資家は複数の企業に投資することでリスク分散を図る傾向がある⁵⁹。投資の一局集中を最小限に抑えることで、ポートフォリオ全体のリスクを軽減している。対照的に男性は、浮き沈みの激しいオルタナティブ投資⁶⁰を検討する傾向がある。

2.3 女性の経済参加に対する制約

(1) 女性だけに適用される社会規範

女性の移動とお金の使用を制約する社会規範や伝統があると、女性起業家が社会資本や経済資本を構築する機会がそれだけ減ることになる。バングラデシュの場合、女兒が男児に比べて教育水準が低い理由のひとつに、「パルダ（Purdah）」と呼ばれる隔離の習慣が挙げられる。パルダの教えでは、安全やセキュリティへの懸念から、近隣の村への移動が許されない⁶¹。パルダの教えを守っている女性にとって、公共の場で男性と接する可能性があることから、銀行を訪れ、原料を購入し、製品を販売する行為は容易ではない⁶²。調査によると、南アジアの非イスラム教徒にも「パルダの精神」が広まっているとのことである⁶³。家父長的規範によって女性の公的の場への参加の良否が決められ、女性の移動が制限されている状態といえる⁶⁴。

⁵⁵ World Bank (2009) How do female entrepreneurs perform: Evidence from Three developing regions. [リンク](#)

⁵⁶ Richard J. Boden, Jr. (1999) Flexible Working Hours, Family Responsibilities, and Female Self-Employment: Gender Differences in Self-Employment Selection

⁵⁷ World Bank (2009) How do female entrepreneurs perform: Evidence from Three developing regions. [リンク](#)

⁵⁸ Minniti, M., I.E. Allen and N. Langowitz. 2005. Report on Women an Entrepreneurship, Global Entrepreneurship Monitor 2005 [リンク](#)

⁵⁹ BCG (2020) Managing the Next Decade of Womens Wealth [リンク](#)

⁶⁰ 株式、債券、現金といった従来の投資に対して、代替投資とは、プライベートエクイティ、ベンチャーキャピタル、ヘッジファンド、先物投資、美術品・アンティーク、コモディティ、デリバティブ契約、不動産などを言う。

⁶¹ Blunch, Niels-Hugo, and Maitreyi Bordia Das. 2007. “Changing Norms about Gender Inequality in Education: Evidence from Bangladesh.” Policy Research Working Paper 4044, World Bank, Washington, DC.

⁶² Sultana, Afiya. 2012. “Promoting Women’s Entrepreneurship through SME: Growth and Development in the Context of Bangladesh.” Journal of Business and Management 4 (1): 18–29. [リンク](#)

⁶³ Blunch, Niels-Hugo, and Maitreyi Bordia Das. 2007. “Changing Norms about Gender Inequality in Education: Evidence from Bangladesh.” Policy Research Working Paper 4044, World Bank, Washington, DC

⁶⁴ Solotaroff, Jennifer L, et al, ‘Voices to Choices: Bangladesh’s Journey in Women’s Economic Empowerment’, International Development in Focus, Washington, DC: World Bank, 2019, p. xvii

一般的に、社会規範上、家事と育児の責任は一義的に女性に負わされ、生計を立てるのは一義的に男性の責任とみなされている⁶⁵。家族の世話を焼かなければならない女性を雇った場合に、子供が病気になった場合の欠勤、家族が緊急事態に陥った際の半休、仕事や残業に使える時間が制限されているといったリスクが伴うことから、企業はそうした責任を持つ女性の雇用を躊躇する傾向がある。結果的に、女性は労働時間を短くせざるを得なかったり、スケジュールに融通が利いたりパートタイムや在宅勤務が許されるような、生産性が低く報酬の少ない職業を選ばざるを得ないことになる⁶⁶。

(2) 人脈と移動性の欠如

女性起業家は、社会資本面でジェンダーに関連した障壁に直面することが多い。ケニアの女性起業家43名を対象にした調査では、回答者の56%が、人脈の欠如をビジネス上の大きな課題として挙げている⁶⁷。投資家同士の人脈構築は、営業時間外に行われることが多い。そのため、ケア労働の責任を過分に負っている多くの女性起業家は、こうした活動に参加できない。また、例えば移行経済下においては、女性はソビエト時代からの人脈が少ないため、それだけ情報や人脈へのアクセスに制約があった⁶⁸。人脈が利用できないことは、若い女性の就職にも影響を及ぼす。例えば、南アフリカ共和国の父親は、就職活動中の息子にのみ有用な人脈を紹介し、娘には紹介しないことが判明した⁶⁹。また、マラウイでは、男性は自分の知人に有能な女性がいても、その女性たちに仕事を紹介することはほとんどないことが示されている⁷⁰。

インドの調査で、2日間のビジネスカウンセリングに友人と一緒に参加した女性と、同じものに独りで参加した女性を比較したものがある。ビジネスカウンセリングの4カ月後、ビジネスパフォーマンスと理解度がより向上していたのは、友人と一緒に参加していた女性だった。友人というトレーニングパートナーがいたことが、トレーニング終了後のソーシャルネットワーク強化につながったと言われている⁷¹。また、友人と一緒にトレーニングを受けた女性のほうが、トレーニングの4カ月後に専業主婦である割合が低いという驚きの調査結果もある。友人の存在があるだけで、女性起業家は具体的な目標や願望の形成が促され、銀行サービスに対する需要も高まることが示唆されている。

⁶⁵ Chaktraints and Effective Interventions. Policy Research Working Paper; No. 8245. World Bank, Washington, DC. [リンク](#)

⁶⁶ Chakravartty, Shubha; Das, Smita; Vaillant, Julia. 2017. Gender and Youth Employment in Sub-Saharan Africa: A Review of Constraints and Effective Interventions. Policy Research Working Paper; No. 8245. World Bank, Washington, DC. [リンク](#)

⁶⁷ Ibid.

⁶⁸ Plan International (2022) Disruptive roles in gender lens investing in Kenya [リンク](#)

⁶⁹ Ruminska-Zimny, E. 2002, Gender Aspects of Changes in the Labour Markets in Transition Economies (Issue Paper). United Nations Economic Commission for Europe [リンク](#)

⁷⁰ Magruder, J. R. (2009). Intergenerational networks, unemployment, and persistent inequality in South Africa. American Economic Journal: Applied Economics, 2(1), 62-85. [リンク](#)

⁷¹ Beaman, L., Keleher, N., & Magruder, J. (2012). Do job networks disadvantage women? Evidence from a recruitment experiment in Malawi. Working Paper, Department of Economics, Northwestern University. [リンク](#)

⁷² Field, E., S. Jayachandran, R. Pande, and N. Rigol. 2016. "Friendship at Work: Can Peer Effects Catalyze Female Entrepreneurship?" American Economic Journal [リンク](#)

女性が家事に要する時間によって移動が制限されることにより、教育、マーケット、銀行や融資、社会的ネットワークへのアクセスが制限される可能性がある⁷²。例えば、マラウイの徒弟制度では、家から遠いために参加が難しいという理由で、女子生徒の脱落率が高くなっている⁷³。農村部と都市部の女性では、移動や移動手段に伴う負担やリスクが異なる。農村部に住む女性の場合、社会規範により、乗り物を使わずに時間をかけて長い距離を歩くことを余儀なくさせられている場合があることが、ケーススタディや定性的データによって明らかとなっている⁷⁴。

(3) 資本へのアクセス制限

女性であることにより、資本をうまく活用できない場合がある。調査によると、女性の起業家は、女性への偏見や家族による搾取のリスクが高いために、資本を有効に活用したり、事業資金を家計から切り離したりできない場合があることが指摘されている⁷⁵。国や地域によっては、女性が正式な書類（身分証明書、土地所有権など）を持っていない可能性もある。国によって、財産権、ビジネスライセンスの取得、契約締結、銀行口座の開設などにあたり、法的な障壁が女性に立ちほだかる場合もある⁷⁶。

Women's World Bankingがケニア商業銀行（KCB）と共同で実施した市場調査によると、女性は銀行に対して、自分たちのビジネスを理解してもらいたいと考えており、融資承認にあたっての透明性とわかりやすいプロセス、そして人脈づくりの機会を求めている⁷⁷。ケニアの中小企業の4割は女性がオーナーであることから、金融機関がこの未開拓市場へ有効なサービスを提供することは、大きなチャンスである。KCBとWomen's World Bankingは、KCBのスタッフ566名にリレーションシップ・マネージャーのトレーニングを実施している⁷⁸。トレーニングでは、顧客アプローチと顧客理解、効果的なコミュニケーション、販売と抱き合わせ販売、フォローアップ、キャッシュフローベースの方法論などのトピックを盛り込んでいる。また、リレーションシップ・マネージャーに対しては、ジェンダーへの配慮、市場の個々のファクターを考慮するタイミング、意思決定にバイアスが生じる可能性があるかどうか、なぜ女性顧客にフォーカスするのか、といったポイントに関する指導が行われた。結果、プログラム期間中に女性の融資アクセスは増加を見せた。プログラム開始当初、個人事業主に対する融資に占める女性の割合はわずか22%であった

⁷² Chakravarty, Shubha; Das, Smita; Vaillant, Julia. 2017. Gender and Youth Employment in Sub-Saharan Africa: A Review of Constraints and Effective Interventions. Policy Research Working Paper; No. 8245. World Bank, Washington, DC. [リンク](#)

⁷³ Cho, Y., Kalomba, D., Mobarak, A. M., & Orozco, V. (2013). Gender differences in the effects of vocational training: Constraints on women and drop-out behavior. World Bank Policy Research Working Paper, (6545).

⁷⁴ Chakravarty, Shubha; Das, Smita; Vaillant, Julia. 2017. Gender and Youth Employment in Sub-Saharan Africa: A Review of Constraints and Effective Interventions. Policy Research Working Paper; No. 8245. World Bank, Washington, DC. [リンク](#)

⁷⁵ Fafchamps, M., McKenzie, D., Quinn, S., & Woodruff, C. (2014). Microenterprise growth and the flypaper effect: evidence from a randomized experiment in Ghana. *Journal of Development Economics*, 106: 211–26 [リンク](#)

⁷⁶ Berfond, J., Haas, E., Rodrigues, H. & Wahler, B., 2014. Global best practices in banking for women-led SMEs, s.l. : European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). [リンク](#)

⁷⁷ Women's World Banking (2018) How to Create Financial Products that Win with Women [リンク](#)

⁷⁸ Women's World Banking, 'Empowering MSMEs Creating a Better Banking Experience for Women-Led Micro, Small, and Medium Enterprises in Kenya', Women's World Banking and KCB Group PLC, 2020. [リンク](#)

が、新たなサービスが提供された支店では、女性が経営する企業への融資が、零細中小企業向け融資ポートフォリオの5割以上にまで増加した。

マイクロファイナンスを卒業した顧客のうち大半が女性であることに着目して、この顧客層をターゲットとして設立されたのが、フィリピンのCARD SME Bankである⁷⁹。CARD SME Bankでは、融資サイズによってセグメント化されたクレジットスコアリングモデルを開発している。中小規模の融資に対しては、年齢、後継者の有無、事業の健全性、経営方法などの非財務的な基準を重視し、大規模融資に対しては、キャッシュフロー、在庫、収益といった財務情報も重視している。また、フィリピンのBanco National（BN）でも、銀行と女性顧客双方の収益性を高める非金融サービスの成功事例がある。顧客のビジネスの複雑性や成長に合わせ、高度なコンテンツを提供している点がBNの研修プログラムのユニークなところである。融資担当者が顧客の研修に参加することで顧客ニーズを理解し、それによって、ターゲットを絞った販売活動や、抱き合わせ販売などを進めることに成功している。

ブルガリアのBulbankは2011年に、「自立し、自信を持った現代女性のための」プログラム「Donna」を設立した⁸⁰。調査により、自信を持ち社会的期待に応えるために、女性起業家はより多くの励ましやサポートを必要としていることが明らかになったことから、Bulbankはリーダーシップに関する6つのセッションに分かれたコースを開発し、Donnaの顧客に無償提供した。さらに女性顧客の希望に応えるため、Donnaの顧客には女性だけで構成された営業チーム（リレーションシップ・マネージャー）を割り当てている。すべてのリレーションシップ・マネージャーは、心理的、対人的なスキルに関する特別な訓練を事前に受けている。

女性起業家の資金調達を改善するための政策を採用している政府もある。例えば、バングラデシュの中央銀行であるバングラデシュ銀行は、金融機関に「女性起業家専用デスク」を設置し、女性担当者を専用デスクのチーフに任命することを義務付ける政策に着手している⁸¹。

(4) 成長機会の少ない分野における女性の集中

企業業績に関する多数の重要な指標において、女性が所有する企業が男性が所有する企業に比べて遅れをとっていることが、多くの研究で明らかとなっている⁸²。収益面でいうと、サハラ以南のアフリカの女性が所有する企業の売上高は、男性が所有する企業の売上高より31%低いという調査結果が出ている⁸³。また、どのような業種を選ぶかが、企業業績における男女格差の大きな要因となっている。男性が経営する企業と女性が経営する企業は、それぞれ異なるタイプの市場

⁷⁹Berfond, J., Haas, E., Rodrigues, H. & Wahler, B., 2014. Global best practices in banking for women-led SMEs, s.l.: European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). [リンク](#)

⁸⁰Ibid.

⁸¹Salman, A.; Nowacka, K. Innovative Financial Products and Services for Women in Asia and the Pacific; ADB Sustainable Development Working Paper Series; Asian Development Bank: Mandaluyong, Philippines, 2020. [リンク](#)

⁸²Campos, F. et al. (2015c). 'Breaking the metal ceiling: female entrepreneurs who succeed in male-dominated sectors'. World Bank Policy Research Working Paper no 7503. Washington D.C.: World Bank. [リンク](#)

⁸³ World Bank (2009) How do female entrepreneurs perform: Evidence from Three developing regions. [リンク](#)

機会を追求する傾向がある。男性起業家が幅広い業種を手掛けるのに対し、女性起業家はサービス業（販売、医療、教育など）や、ファッション・仕立て・縫製、化粧品、料理といった女性顧客を対象とした業種を望む傾向がある。東欧・中央アジア、サハラ以南アフリカ、ラテンアメリカで実施された調査では、女性起業家が相対的にどのような業種に集中するかという点で、これら3地域間でいくつかの共通したパターンが確認された。女性起業家が活動する主な事業分野は、卸売・小売業、ホテル・レストラン、食品加工、衣服・皮革などであった⁸⁴。

男性優位の分野に参入して事業を行う女性起業家は、ときに「女性クロスオーバー」と呼ばれる。97カ国のデータを対象とした調査では、女性クロスオーバーが、伝統的に女性が多い事業分野にとどまる女性よりも、66%高い利益を上げていることが示されている⁸⁵。これらの結果は、男性優位のセクターにおいて活動する女性の企業が、伝統的な女性のセクターにおいて活動する女性の企業よりも、平均してはるかに高い利益を上げていることを明らかにした、ウガンダ⁸⁶とエチオピア⁸⁷のミクロレベルのデータ分析の結果と一致している。また、ウガンダの研究では、女性クロスオーバーは同じ事業分野で活動する男性の企業と同程度の利益を得ており、それはクロスオーバーしていない女性の企業の平均2倍程度の利益であることが判明している⁸⁸。

賃金労働者についても同様である。サハラ以南アフリカの分析では、女性が所有する企業における従業員の75%が女性であるのに対し、男性が所有する企業における従業員のうち、女性はわずか20%であることが分かっている⁸⁹。また、西アフリカの7都市で実施された調査では、女性は男性の50%から79%の収入を得ており、その格差の39%から61%は、職業やセクター（公的セクター、民間のフォーマルセクター、インフォーマルセクター）の違いによって説明可能なことが判明した⁹⁰。

(5) 女性が参画セクターを判断するための決定要因

情報の非対称性、ロールモデルや人脈不足、セクシュアルハラスメントなどがすべて、男女が別の職業を選ぶ要因となっていることがエビデンスをもって示されている⁹¹。たとえ他の仕事より収入が低いとしても、情報やサポートがなければ、若い女性は他の女性と同じ仕事を選ぶことが

⁸⁴Elena Bardasi & Shwetlena Sabarwal & Katherine Terrell, 2011. "How do female entrepreneurs perform? Evidence from three developing regions," *Small Business Economics*, Springer, vol. 37(4), pages 417-441, November. [リンク](#)

⁸⁵Gonzalez Martinez, Paula et Papineni, Sreelakshmi (2019), *Tackling the Global Profitarchy : Gender and the Choice of Business Sector*. Policy Research Working Paper; No. 8865. World Bank, Washington, DC. [リンク](#)

⁸⁶Campos, F. et al. (2015c). 'Breaking the metal ceiling: female entrepreneurs who succeed in male-dominated sectors'. World Bank Policy Research Working Paper no 7503. Washington D.C.: World Bank. [リンク](#)

⁸⁷Alibhai, S., Buehren, N., & Papineni, S. (2015). *Female entrepreneurs who succeed in male dominated sectors in Ethiopia*. Gender Innovation Lab Policy Brief 12. [リンク](#)

⁸⁸Copley & Birce Gokalp & Daniel Kirkwood, 2021. "Unlocking the Potential of Women Entrepreneurs in Uganda," *World Bank Publications - Reports 36220*, The World Bank Group. [リンク](#)

⁸⁹World Bank Group (2019) *Profiting from Parity: Unlocking the Potential of Women's Business in Africa*

⁹⁰Nordman, C. J., Robilliard, A. S., & Roubaud, F. (2009). *Decomposing gender and ethnic earnings gaps in seven West African cities*. IRD. [リンク](#)

⁹¹Chakravarty, Shubha; Das, Smिता; Vaillant, Julia. 2017. *Gender and Youth Employment in Sub-Saharan Africa: A Review of Constraints and Effective Interventions*. Policy Research Working Paper; No. 8245. World Bank, Washington, DC.

多い⁹²。ウガンダ⁹³とエチオピア⁹⁴で行われた、男性優位のセクターの仕事に従事する女性がどのような要因でその仕事を選んだのか調査した先述の研究によると、女性優位の分野で働く女性は、男性優位の分野で働く女性の収入水準について、ほとんど情報を持っていないことが判明している。例えばウガンダでは、（女性クロスオーバーより収入が少ない）非クロスオーバーの女性の約8割が、自分は女性クロスオーバーと同程度かそれ以上の収入を得ていると考えていることが明らかとなった。

セクシュアルハラスメントのリスクや脅威は、女性がどのような仕事を望むかということにも影響する。家族やコミュニティから、危険または不適切と思われる職業を選ばないよう、女性に対して圧力がかかるためである⁹⁵。安全をめぐる懸念により、若い女性の労働市場への参入が妨げられたり、働こうとする場所が限定されたりしてしまう。その結果、女性の最初の職務経験が、特定の職業や報酬の低い仕事に限定される可能性がある⁹⁶。ほかにも、学校の先生や同級生に対するネガティブな体験が不安の種となり、男性中心の研修プログラムへの参加に消極的となるケースも珍しくない⁹⁷。ウガンダでは、クロスオーバーの道を選んだ女性起業家は、本人が望まない性的な関係を迫られる可能性が約2倍になると報告されている⁹⁸。また、女性のクロスオーバーは、男性の顧客や従業員から差別されるため、非クロスオーバーのケースと比べ、困難に直面しやすいことがエチオピアの調査で分かっている。さらに、女性のクロスオーバーの場合、顧客から男性経営者との取引を要望されることが非クロスオーバーのケースより多い⁹⁹。

クロスオーバーの起業家は、非クロスオーバーの起業家よりも、人脈づくりに困難を感じている。ウガンダでは、クロスオーバーの起業家の4割が人脈づくりに難しさを感じているのに対し、非クロスオーバーでは14%にとどまっている¹⁰⁰。ただし、クロスオーバーの起業家が生き残るためには、人脈づくりを非クロスオーバーの起業家より重視する必要があることから、クロスオーバーの起業家は、ある意味でこの課題を克服している状態といえる。同調査によると、クロスオーバーの起業家の55%が、少なくとも月に1回は他の経営者と交流し、ビジネス上の問題を話し合っていた。一方、非クロスオーバーの起業家の場合は、わずか39%であった。

⁹² Ibid.

⁹³Campos, F. et al. (2015c). 'Breaking the metal ceiling: female entrepreneurs who succeed in male-dominated sectors'. World Bank Policy Research Working Paper no 7503. Washington D.C.: World Bank. [リンク](#)

⁹⁴Alibhai, S., Buehren, N., & Papineni, S. (2015). Female entrepreneurs who succeed in male dominated sectors in Ethiopia. Gender Innovation Lab Policy Brief 12. [リンク](#)

⁹⁵ Chakravarty, Shubha; Das, Smita; Vaillant, Julia. 2017. Gender and Youth Employment in Sub-Saharan Africa: A Review of Constraints and Effective Interventions. Policy Research Working Paper; No. 8245. World Bank, Washington, DC. [リンク](#)

⁹⁶ Ibid.

⁹⁷ Ibid.

⁹⁸Campos, F. et al. (2015c). 'Breaking the metal ceiling: female entrepreneurs who succeed in male-dominated sectors'. World Bank Policy Research Working Paper no 7503. Washington D.C.: World Bank. [リンク](#)

⁹⁹ Alibhai, S., Buehren, N., Papineni S. (2015) Female Entrepreneurs who succeed in male-dominated sectors in Ethiopia. Gender Innovation Lab. Policy Brief Issue 12. [リンク](#)

¹⁰⁰Campos, F. et al. (2015c). 'Breaking the metal ceiling: female entrepreneurs who succeed in male-dominated sectors'. World Bank Policy Research Working Paper no 7503. Washington D.C.: World Bank. [リンク](#)

（6） アクセラレーションプログラムにおける非認知的な男女格差

米国では、ベンチャーキャピタルの資金調達に大きな男女格差がある。女性起業家が国内の38%の企業を所有しているにもかかわらず、全ベンチャー資金の2%程度しか受け取っていないのが現状である¹⁰¹。また、米国では女性のベンチャーキャピタリストの数が増えているにもかかわらず（推定で、2014年には全ベンチャーキャピタリストの3%、2017年には7%）、資金格差はさらに拡大している。2020年にIFC、ヴィレッジキャピタル及び女性起業家金融イニシアティブが共同で実施した調査では、5年間で収集した千社以上のグローバルデータセットについて定量的に分析したところ、アクセラレーションプログラムは、エクイティファイナンスにおける男女間の資金格差を広げる結果となり、男性経営のスタートアップはアクセラレーション後に、女性経営のスタートアップの平均2.6倍のエクイティを調達したことが明らかとなった¹⁰²。この調査によると、アクセラレーションプログラムが女性経営のスタートアップの株式調達能力に与える影響は実際にはほとんど存在せず、プログラムへの参加に関係なく、同様の増加を示す様子である。また、統計分析によると、男女間の資金調達格差は、創業者の特性（学歴や経験など）やスタートアップ企業の特性（知的財産、事業分野、地域、利益創出など）では容易に説明できないことが分かっており、女性経営のスタートアップ企業に対する潜在的バイアスや、リスクが高いと認知されていることが、投資家の意思決定に一役買っていることが示されている。ただし、同調査において、プログラムに参加した女性経営のスタートアップは、プログラムに参加しなかった女性経営のスタートアップに比べ、借入金調達額を約2.5倍増加させている。こうした結果を踏まえると、アクセラレーションプログラムが、女性経営のスタートアップの借入金調達における不利を解消するのに役立っていることがわかる。

リサーチ結果によると、同じ内容のピッチであっても、投資家は男性起業家のピッチを女性起業家のものよりも高く評価する傾向がある¹⁰³。男性であれば見た目が良ければそれだけピッチ自体の評価がより高くなる（魅力的とされる男性は特に説得力がある）のに対し、女性起業家の場合は見た目の影響は見られなかった。また、男性のナレーションによるピッチは、同じピッチを女性の声でナレーションした場合よりも「説得力があり、論理的で、事実に基づいている」と評価されることが明らかとなった¹⁰⁴。

また、質疑応答のビデオ記録を分析した別の研究では、ベンチャーキャピタリストが男性起業家と女性起業家に対して異なるタイプの質問をしていることが判明した。男性には利益の可能性について（「促進の質問」）、女性には損失の可能性について（「予防の質問」）質問されており、女性のスタートアップ企業よりも男性のスタートアップ企業のほうが有利になっていること

¹⁰¹Kanze, D., Huang, L., Conley, M.A. and Higgins, E.T. (2017), Male and female entrepreneurs get asked different questions by VCs – and it affects how much funding they get, Harvard Business Review, June 27, 2017. [リンク](#)

¹⁰²IFC 2020. Venture Capital and the Gender Financing Gap: The Role of Accelerators. WeFi Research Snapshot [リンク](#)

¹⁰³Brooks, A., Huang, L., Kearney, S. and Murray, F. (2014), Investors prefer entrepreneurial ventures pitched by attractive men, Proceedings of National Academy of the Sciences, Volume, 111, No. 12, pp. 4427-4431 [リンク](#)

¹⁰⁴ Ibid.

が確認された¹⁰⁵。スタートアップを評価する投資家は、男性も女性も同じようなバイアスをもってしまう傾向があるため、単に女性の審査員やベンチャーキャピタルの数を増やしても、このバイアスは解消されない。男女の審査員やベンチャーキャピタリストは、この非認知的な現象を理解し、「促進の質問」や「予防の質問」のバランスを男女公平にするように注意する必要がある。また、男女に同じ質問をすることも、バイアスを回避する方法の一つである。

2.4 女性の経済参加を促す取り組み

(1) 女性起業家のニーズに対応したデジタル金融商品

モバイルマネーなどのデジタル金融商品は、迅速かつ安全な現金送金を可能にし、女性の収入の管理を容易にし、緊急時などのリスク管理に役立つ。従来の銀行サービスや金融商品の場合、特に農村部において女性のニーズに合わせたサービスが提供されていないため、脆弱な立場にある女性の多くにとって利便性の低いものであった¹⁰⁶。一方モバイルマネーは、資源に乏しい環境において、女性の金融サービスへのアクセスを拡大する画期的なツールである。すなわち、銀行口座を必要とせずに、低コストで迅速な送金を可能にするとともに、収入に対する管理能力を向上させることが可能である¹⁰⁷。こうしたサービスが従来の商品より人気があることは、すでに明らかとなっている。例えば、ザンビアの「女子教育・女性のエンパワーメント・生活向上プロジェクト」（Girls' Education and Women's Empowerment and Livelihood Project）では、女性にデジタル決済手段による助成金を提供するにあたり、受け取り方法を商業銀行、携帯電話会社、郵便局から選択できるようにしたところ、受益者の9割以上がモバイルマネー業者を選んだ¹⁰⁸。ケニアでは、テキストメッセージを通じて安全にお金の保管、送金、取引ができるようになったことで、モバイルマネーは過去10年間で何百万人ものケニア人に前例のないスピードで普及した¹⁰⁹。また、遠距離への送金コストが軽減されたことで、稼ぎ手はより高い収入を得られる労働市場へと移住することが可能になった。ケニア発のモバイルマネー「M-PESA」の普及により、消費と労働の配分の効率化が進み、ケニアの世帯の2%にあたる19万4千世帯が、貧困から脱したものと推測されている。また、取引コストを下げられることから、モバイルマネーの利用は家計の貯蓄を増やすことにもつながる。モバイルマネー口座を持つ世帯は、収入の16～22%を貯蓄する傾向があり、家計の平均貯蓄額は15～21%増加している。これは、1カ月あたり2.7～3.7米ドルに相当する¹¹⁰。

¹⁰⁵Kanze, D., Huang, L., Conley, M.A. and Higgins, E.T. (2017), Male and female entrepreneurs get asked different questions by VCs – and it affects how much funding they get, Harvard Business Review, June 27, 2017. [リンク](#)

¹⁰⁶Copley & Birce Gokalp & Daniel Kirkwood, 2021. "Unlocking the Potential of Women Entrepreneurs in Uganda," World Bank Publications - Reports 36220, The World Bank Group. [リンク](#)

¹⁰⁷Hare, A. and Parekh, N. (2020). The rise of mobile money in sub-Saharan Africa: Has this digital technology lived up to its promises? [リンク](#)

¹⁰⁸Copley & Birce Gokalp & Daniel Kirkwood, 2021. "Unlocking the Potential of Women Entrepreneurs in Uganda," World Bank Publications - Reports 36220, The World Bank Group. [リンク](#)

¹⁰⁹Suri, T. and Jack, W. (December 8, 2016). The long-run poverty and gender impacts of mobile money. Science Vol. 354 (6317), 1288-1292. New York: American Association for the Advancement of Science. [リンク](#)

¹¹⁰Gürbüz, A (2017), "Mobile Money and Savings in Rural Kenya".

ニジェールでモバイルマネーを使った現金給付プログラムの効果を調べたところ、モバイルマネーが家庭内での女性の交渉力に大きな影響を与えることが確認された¹¹¹。まず、モバイル送金「Zap」プログラムが、世帯内の意思決定に影響を及ぼした。モバイル送金は他の家族メンバーから気づかれにくいため、送金の到着を一時的に隠せることが、プログラム受給者（すべて女性）から報告された。また、現金の手渡しを望んだプログラムの受給者が、送金を受けるために村から往復で平均約4kmを移動したのに対し、最寄りのエージェントでの「現金化」が可能なZapプログラムの受給者は、2kmの移動で済んだ。これらの結果、Zapプログラムの受給者がウィークリーマーケットに足を運んだり、子供服により多くのお金を使ったり、育児や食事の準備に多くの時間を費やしたりする傾向が見られた。

モバイルマネーが貧困削減にもたらす長期的な効果は著しいが、こうした効果を得るためには以下に示す複数の前提条件が必要となる¹¹²¹¹³¹¹⁴。

- 規模拡大のためのインフラへの投資
- モバイルマネーサービスを提供するためのキャッシュアウトサービスを含む、収益性の高い強力な代理店ネットワークの構築
- 消費者にとって登録や利用が簡単で、手間がかからないこと
- 技術開発後の規制環境の整備
- 利用者の金融リテラシー
- 口座開設に必要な身分証明書を行政が確実に発行する体制¹¹⁵
- データ利用の安全性

なお、モバイルマネーが現金に比べて常に好まれるわけではなく、現金を受け取ったほうが夫に気づかれにくいため現金を好む場合もあり、状況次第であることにも留意すべきである。

(2) 女性の金融アクセス向上につながる革新的なリスク評価メカニズム

フィンテック企業では、十分なクレジットヒストリーを持たない女性といった金融機関から十分なサービスを受けられない人々の信用力を評価する代替リスク評価メカニズムを開発している

¹¹¹Aker, J. C., Boumnijel, R., McClelland, A., & Tierney, N. (2016). Payment mechanisms and antipoverty programs: Evidence from a mobile money cash transfer experiment in Niger. *Economic Development and Cultural Change* [リンク](#)

¹¹²Hare, A. and Parekh, N. (2020). The rise of mobile money in sub-Saharan Africa: Has this digital technology lived up to its promises? [リンク](#)

¹¹³Odoyo, C.O., Liyala, S., Odongo, B.C.2, Abeka, S. “Challenges Facing the Use and Adoption of Mobile Phone Money Services” [リンク](#)

¹¹⁴Mogaji, E., Nguyen, N. P., (2022) “The dark side of mobile money : Perspectives from an emerging economy” [リンク](#)

¹¹⁵ケニアの農村部において、30歳以下のほとんどの女性が身分証明書を有していないという事例が確認されている。（引用：Odoyo, C.O., Liyala, S., Odongo, B.C.2, Abeka, S. “Challenges Facing the Use and Adoption of Mobile Phone Money Services”）

¹¹⁶。彼らは高度なデータ分析ツールやAIをベースとした技術を活用して、携帯電話の記録、公共料金の請求書、融資の申し込み、ソーシャルメディアなどから消費者データを取得し、それに基づいて信用スコアを決定する。これにより、女性が融資を利用できるようになり、少額の借り入れから徐々にまとまった額を借りていくことで、クレジットヒストリーの構築が可能となる¹¹⁷。心理テストなどの手法を介して、融資申込者の態度、信念、誠実さといった行動データを把握し、申込者の融資返済を予測することも可能である。クレジットヒストリーや担保を持たない女性にとって、金融へのアクセスを可能にする心理テストが与えるインパクトは、大いに期待できるものといえる。例えばインドネシアでは、BTPN銀行が心理テストの導入により、債務不履行率を17%減少させるとともに、下位5分の1の借り手のセグメントへ効果的にサービスを提供できるようになった。ただし、男女別のデータがないため、こうしたサービスが、十分なサービスを受けていない女性にどの程度届いているかは明らかでない。世界銀行のアフリカ・ジェンダー・イノベーション・ラボの研究においても、融資の実績が心理プロフィールと明確に関連していることが実証されている¹¹⁸。さらにエチオピアでは、すべての所得層において、心理テストのスコアが高い顧客がローン返済の可能性が、スコアの低い顧客より、借入の初期段階で7倍も高いことが示されている。

(3) 起業支援として助成金よりインパクトの大きい現物支給

女性は男性に比べて圧倒的に資産が少ないため、女性起業家への助成金や現物支給は、大きな影響を与える可能性がある。最も流動的である現金での助成は、収益性の高い活動へ割り当てやすい一方で、消費に充てられるなど、所得を生まない活動にも利用されやすい¹¹⁹。それに対して現物支給の場合は、売り払わなければ他の目的に使うことができない。ガーナで実施した調査では、現物支給の場合のみ高いリターンが得られ、なかでも女性に対してその傾向が強く見られた¹²⁰。また、エジプトでは、新規事業の立ち上げや既存事業の拡大のために融資を申請した3千名以上の個人を対象に、融資、現金、現物支援の効果を検証したところ、これら3つの形態の資金援助すべてにおいて、男性よりも女性のほうが、事業資産と利益を大きく増加させる結果となった¹²¹。さらに、現物支給を受けた女性の39%が、1年後も事業を継続していたのに対し、何も支援を受けなかった女性の場合は、15%の事業継続率であった。現金と融資における受給者への事業インパクトは、統計的に有意であったものの、現物支援の受給者よりも低い結果となった。

¹¹⁶Salman, A.; Nowacka, K. Innovative Financial Products and Services for Women in Asia and the Pacific; ADB Sustainable Development Working Paper Series; Asian Development Bank: Mandaluyong, Philippines, 2020. [リンク](#)

¹¹⁷Ibid.

¹¹⁸Ibid.

¹¹⁹Crépon, B., El Komi, M., and Osman, A. (2020). Is it who you are or what you get? Comparing the impacts of loans and grants for microenterprise development. [リンク](#)

¹²⁰Fafchamps, M., McKenzie, D., Quinn, S., & Woodruff, C. (2014). Microenterprise growth and the flypaper effect: evidence from a randomized experiment in Ghana. *Journal of Development Economics*, 106: 211–26 [リンク](#)

¹²¹Crépon, B., El Komi, M., and Osman, A. (2020). Is it who you are or what you get? Comparing the impacts of loans and grants for microenterprise development. [リンク](#)

(4) 心理学に基づいた女性の自信を高めるトレーニング

起業する際、多くの女性はまず非認知能力（またはソフトスキル）¹²²を高めて、自信を持つことが必要である¹²³。ウガンダとトーゴの事例では、心理学に基づいたトレーニングを通じて積極性、抵抗力、起業家精神を養うことが、革新的な新製品の導入や収入増加に役立つことが実証されている¹²⁴。トーゴでは、標準的なビジネストレーニングのみを受けた女性の収益が、統計的に有意でない5%増であったのに対し、「個人の自発性（Personal Initiative：PI）」を引き出すトレーニングを受講した女性の利益は、40%も増加している。PIトレーニングを受けた女性は、事業への投資額を増やし、革新的な新製品を導入する可能性が高まり、資金調達先も積極的に探すようになった。この種のトレーニングは、世界各地で実施・テスト・適用されている。その結果、トレーニングの実施方法や費用対効果、受益者グループごとにトレーニングを調整するオプションなど、トレーニング実施にまつわる教訓が多く得られている。例えばモザンビークでは、女性農民が収益性の高い作物に移行したり、農業以外の事業を開始したりする上で、PIトレーニングが有効であることが実証されている。

心理学志向のトレーニングは、講師がトレーニング内容をよりパーソナル化する必要があるため、講師が同じような経験を持っているとうまくいく傾向がある¹²⁵。講師自身が起業家であれば、受講者の具体的な課題を理解し、ロールモデルとなつたうえで、実践的な事例を提供できる可能性がある。

(5) ビジネストレーニングとメンタリング

ビジネストレーニングが女性起業家のパフォーマンスに与える影響を調べたタンザニアの調査では、トレーニングによって（実践に移すという意味で）知識が増えることはあっても、必ずしもそれがビジネスの成果につながるわけではないことが確認された¹²⁶。ただし、同調査では、本業での経験が9年以上の人の収入が、2年後に増えたという結果も出ている（経験年数が増えるごとに約8～9%の増加が見られる）。これは、トレーニングはビジネスの実践方法を変えるのに有効かもしれないが、トレーニングの成果が表れるためには、経験を通じて身につけた一定のスキルが必要であることを示唆している。

¹²² 非認知能力とは、社会的に規定され、一生を通じて獲得されていく思考や感情、行動のパターンで、各個人の特徴や物事に取り組む姿勢、モチベーションなどが含まれる（引用：UNESCO (2016), “Background paper prepared for the 2016 Global Education Monitoring Report Education for people and planet: Creating sustainable futures for all: Non-cognitive skills: Definitions, measurement and malleability”）

¹²³ Cognitive skills are the core skills to think, read, learn, remember, reason, and pay attention. Noncognitive or “soft skills” are related to motivation, integrity, and interpersonal interaction.

¹²⁴ Copley & Birce Gokalp & Daniel Kirkwood, 2021. “Unlocking the Potential of Women Entrepreneurs in Uganda,” World Bank Publications - Reports 36220, The World Bank Group. [リンク](#)

¹²⁵ Alibhai, Salman; Buehren, Niklas; Frese, Michael; Goldstein, Markus; Papineni, Sreelakshmi; Wolf, Kathrin. 2019. Full Esteem Ahead? Mindset-Oriented Business Training in Ethiopia. Policy Research Working Paper; No. 8892. World Bank, [リンク](#)

¹²⁶ Bardasi, Elena; Gassier, Marine; Goldstein, Markus; Holla, Alaka. 2017. The Profits of Wisdom : The Impacts of a Business Support Program in Tanzania. Policy Research Working Paper; No. 8279. World Bank

メンター制度は、女性起業家のパフォーマンスを向上させる費用対効果の高い方法であることが分かっている。スリランカ、ケニア、ナイジェリアのデータを用いた研究では、メンターから学んだビジネス手法を実践している経営者は、売上、利益、労働生産性、そして全要素生産性が高いことが示されている¹²⁷。女性が経営するビジネスにおいても、同様の傾向が見受けられる。エチオピアで展開している世界銀行のプロジェクト「Women in Agribusiness Leaders Network」（WALN）では、マーケティング、在庫管理、帳簿付け、財務計画の4つのビジネススキルについてのビジネス研修を農業・農産加工セクターに従事する女性に対して提供し、同研修を修了した女性がメンターとなって、メンター自身が有する社会的またはビジネス上のネットワークにおいて既知の関係にある同業種の女性小規模事業者に対して6か月間のメンタリングを提供した¹²⁸。メンタリングの実施から3年後に行われた最終情報収集調査の結果、メンタリングには、メンティーによるビジネススキルの実践を後押しする効果があることが示された。

サプライヤーの17%が女性であるトルコのボイナー・グループは、女性が起業して成功するまでに、多くの障壁が存在することに気づいた。この問題を解決するため、ボイナー・グループはIFCと共同で、同社のバリューチェーンに属する女性起業家を支援し、ビジネス強化を図るための12週間のトレーニングプログラム「Good for Business」を作り上げた¹²⁹。さらに、同社では、プログラム参加者を他のロールモデルやメンターと結びつけたり、提携が可能な銀行やブランドなどを紹介したりした。結果として女性たちは、商品の多様化、新しいグローバルバイヤーの発掘、重要な取引先や事業パートナーの獲得に必要なスキルとリソースを得て、ボイナー・グループにとって収益性が高く信頼に足る戦略的パートナーとなれたのである。

（6） 女性のクロスオーバーの可能性を高める

クロスオーバーのケースとしては、女性が家族から事業を継承し、男性優位の分野に参入するケースが最も多く見られる。それとは別に、父親、夫、男性の友人・地域社会のメンバー、その他の家族内の男性メンバーといった男性のロールモデルが身近にいと、男性優位の分野へと女性がクロスオーバーする可能性が高まる。夫から与えられた機会によってビジネスを始めるクロスオーバーの例もあるものの、父親の場合、ロールモデルやサポーターとして、事業に関連する人脈を提供したり起業時に資金援助したりすることで、娘を別の事業分野へ誘導することが多いようである¹³⁰。

¹²⁷ David McKenzie & Christopher Woodruff, 2015. "Business Practices in Small Firms in Developing Countries," NBER Working Papers 21505, National Bureau of Economic Research, Inc. [リンク](#)

¹²⁸ Bakhtiar, M. Mehrab; Bastian, Gautam; Goldstein, Markus. 2021. Business Training and Mentoring: Experimental Evidence from Women-Owned Microenterprises in Ethiopia. Policy Research Working Paper; No. 9552. World Bank, [リンク](#)

¹²⁹ IFC (2016) SheWorks Knowledge Report: Putting Gender Smart Commitments into Practice at the Workplace (Executive Summary).

¹³⁰ Campos, F. et al. (2015c). 'Breaking the metal ceiling: female entrepreneurs who succeed in male-dominated sectors'. World Bank Policy Research Working Paper no 7503. Washington D.C.: World Bank. [リンク](#)

情報提供が早い段階で行われれば、女性は情報をよりよく活用して活動分野を選択できるようになる¹³¹。ケニアの国立職業訓練プログラムでは、入学の決定とコース選択の前に、男性優位の職業と女性優位の職業において卒業生に期待できる収入の差に関する情報と、成功したケニア人の女性自動車整備士に関するビデオプレゼンテーションを、一部の女性に提供した。その結果、情報提供を受けたこれらの女性が、男性優位のコースを希望する傾向は9%ポイント高くなり、そのコースに入学する可能性も5%ポイント上昇した。同様の結果は、コンゴ共和国でも報告されており、職業別の収入に関する情報が入ったビデオを観た女性は、男性優位の職業を選択する可能性が8%ポイント高くなり、対照グループと比べて29%高い¹³²。また、インドの実験では、同程度の教育水準である一般的な労働者の給与の2倍もらえる業務アウトソーシング産業（BPO）の話をも農村部に広めたあと、女性有資格者の就労支援を実施した¹³³。結果として、3年間の人材紹介サービス期間中に、リクルーターは対象の村から約900人の女性を就職させることに成功している。

男性優位の分野に女性が進出する場合、情報だけでは決断に踏み切れない。女性起業家が必要としているのは、自分を導いてくれるメンターの存在である。そのようなメンターは、起業家の家族や友人など、既存の人脈から見つけることも可能だが、事業に賛同を示している外部の人間でも可能である¹³⁴。前述のコンゴ共和国での調査によると、クロスオーバーした人もしていない人も、信頼できる人間が自分の娘に対して事業の手ほどきをしてくれるのであれば、クロスオーバーを許可するという意見で一致している。

(7) 女性の労働市場参加を可能にする保育へのアクセス

育児をする女性には、仕事を探す時間がほとんどない。そのため、女性の就業機会は制限されており、長期的な収入を得られる可能性が狭められている¹³⁵。保育システムを提供することは、女性が抱える時間的制約を緩和する上で有効な方法の一つであろう。

JPモルガン・チェースは、1万3千人の従業員が加入しているグローバルな「バックアップ」育児プログラムの評価を実施した。「バックアップ保育がなかったらどうしていたか」という質問に対して、8割の社員が「予定外の休みを取っていただろう」と回答している。また、本プログラムを利用した保護者の約8割が「仕事に集中できるようになった」とも回答している。ケニア、モザンビーク、トーゴを含むいくつかの研究でも、保育が女性の労働参加率に大きなプラスの影響

¹³¹Hicks, J. H., Kremer, M., Mbiti, I., Miguel, E. (2011): “Vocational Education Voucher Delivery and Labor Market Returns: A Randomized Evaluation Among Kenyan Youth.” Report for Spanish Impact Evaluation Fund, Phase II. [リンク](#)

¹³²Addressing Gender-Based Segregation through Information : Evidence from a Randomized Experiment in the Republic of Congo. Policy Research Working Paper;No. [リンク](#)

¹³³Do Labor Market Opportunities Affect Young Women's Work and Family Decisions? Experimental Evidence from India [リンク](#)

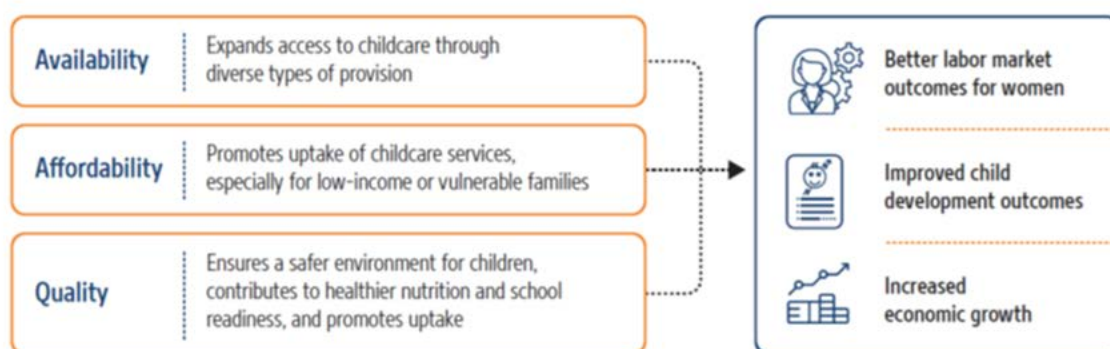
¹³⁴Campos, F. et al. (2015c). ‘Breaking the metal ceiling: female entrepreneurs who succeed in male-dominated sectors’. World Bank Policy Research Working Paper no 7503. Washington D.C.: World Bank. [リンク](#)

¹³⁵“Mottaghi, Lili; Crepon, Bruno; Krafft, Caroline; Caria, Stefano; Nagy, Abdelrahman; Fadl, Noha. 2021. Evidence to Inform Policy : What Works to Close the Gender Gaps in Middle East and North Africa. Research and Policy Brief;. World Bank [リンク](#)

響を与えることが分かっている¹³⁶。しかし、外部の保育サービスは高額であることが多く、その費用を賃金で十分にまかなえない場合がある。手頃な料金で質の高い保育サービスを利用できないことが、女性の労働市場への参加を阻害している。育児の責任を母親が負っているバングラデシュでは、多くの親が保育サービス事業者を信用していないため、たとえ保育サービスが利用でき、料金が手頃であっても、子供を保育所に入れることはない¹³⁷。調査によると、地域に根ざした保育所への投資は、ケア労働の提供者としての女性や高齢者の雇用を促進する一方で、子供たちが適切な注意とケアを受けられるようにすることによってより多くの女性が労働市場に参加できるようになるという、2つの目的を果たせることとなる¹³⁸。

伝統的な男女の役割や制限的な社会規範は、女性の労働市場への参加をさらに阻害するものだといえるが、最近のエビデンスによると、ジェンダー規範は柔軟になりつつあり、保育サービスは文化的に許容されつつある¹³⁹。例えば、子供を保育所に預けられる場合にどうするか、母親たちに尋ねたエジプトの調査では、96%の母親が関心を示す結果となった¹⁴⁰。

FIGURE ES.2 | THE THREE PILLARS OF CHILDCARE SERVICES



Source: Women, Business and Law team.

図 3: 保育サービスの3本柱

出所：世界銀行 (2022) Women, Business, and the Law 2022

¹³⁶World Bank Group (2019) Profiting from Parity: Unlocking the Potential of Women's Business in Africa

¹³⁷Tas, Emcet Oktay and Ahmed, Tanima, Women's Economic Participation, Time Use, and Access to Childcare in Urban Bangladesh (July 15, 2021). [リンク](#)

¹³⁸Ibid.

¹³⁹Mottaghi, Lili; Crepon, Bruno; Krafft, Caroline; Caria, Stefano; Nagy, Abdelrahman; Fadl, Noha. 2021. Evidence to Inform Policy : What Works to Close the Gender Gaps in Middle East and North Africa. Research and Policy Brief;. World Bank [リンク](#)

¹⁴⁰Ibid.

(8) 女性への起業支援プログラムにおける男性の巻き込み

女性への起業支援プログラムを実施する時に、受益者が夫や男性家族からジェンダーに基づく暴力を受けることがあるなど、マイナスのインパクトを与える場合があること、すなわち、女性の経済的エンパワーメントや財務的な自立によって、自分の優位的な地位が揺るがされることに脅威を感じる男性家族が現れる可能性があることに留意することが必要である¹⁴¹。ILOは、起業支援プログラムの活動に男性を巻き込むための方法や戦略を以下のように提案している。

表 1: 起業支援プログラムの活動に男性を巻き込む方法・戦略

方法・戦略	内容
ジェンダーアセスメントの実施	家庭内の女性の地位に影響を及ぼす可能性のあるプログラムを計画する際に、対象コミュニティでのジェンダーアセスメントを徹底して行うことが重要である。これにより、女性の経済的エンパワーメントに対して男性が抵抗する可能性があるのか、また、どのようにすれば男性が女性家族をサポートする立場になるのかについて、プロジェクト実施側が理解を深めることができる。その結果をもって計画を立案することにより、男性を効果的に巻き込んで男性のニーズを満たすことができるようになる。
トレーニング、ワークショップ、グループディスカッションへの実施	女性に対する態度、ジェンダーに基づく暴力、家事やケア労働の分担、夫婦関係、性の健康などに関するトレーニング、ワークショップ、グループディスカッションを行うことを通じて、男性がよりWEEを支持するようにする。
女性を対象としたトレーニングに男性を招く	女性を対象としたトレーニングと同じ家庭の男性を招くことにより、家庭における妬みを減らすことができ、同時に女性家族がどのような経済活動を行えるのかということについて男性の理解・認識が高まることになる。そして、女性の経済活動によって男性も裨益することが理解でき、妻のビジネスを積極的にサポートしてもらえるようになる。
男女別々の活動と、男女混合の活動を使い分ける	性行動や飲酒の習慣といった特定のトピックについて話す場合には、男女別々のグループで議論させることにより、男女がそれぞれ自由に意見を言える環境を整えるのがよい。一方、家庭内でのコミュニケーションを向上させ、一緒に意思決定をさせるためには、男女混合のグループによるセッションが好ましい。

出所: ILO (2015) Engaging men in women's economic empowerment and entrepreneurship development interventions : an ILO-WED issue brief

(9) 女性社員のニーズに対応した社内施策の導入

女性社員のニーズに対応した施策を取り入れる企業は、優秀な人材を引き付けられることに加えて、定着率を高め、欠勤率や離職率を減らすことが可能となる。例えば、ベトナムの衣料品メーカーであるナルト・エンタープライズは、女性専用クリニックと従業員の子供用の託児所を設立し、従業員の離職率を3分の1減らすことに成功した。従業員とその子供の定期健診やサービスを保証することで、従業員がより健康で生産的になり、従業員やその子供が病気になって欠勤することも少なくなったという¹⁴²。バングラデシュの縫製工場で働く女性労働者に健康サービスを提供したプログラムでは、最初の18カ月間で欠勤率が18%減少（867人から712人）し、スタッフの離職率が46%減少（40人から21人）した¹⁴³。また、ドイツ政府の調査によると、女性や家族にや

¹⁴¹ ILO (2015) Engaging men in women's economic empowerment and entrepreneurship development interventions : an ILO-WED issue brief [リンク](#)

¹⁴² International Finance Corporation. 2013. Investing in Women's Employment: Good for Business, Good for Development. [リンク](#)

¹⁴³ Ibid.

さしい施策に対する平均投資収益率は、社員の定着率や勤怠の改善に基づいた節約された金額に従い、25%と計算された¹⁴⁴。

2.5 女性向け商品・サービスの開発と販売

「第2章

企業において女性が活躍することのメリット」に述べたように、多くの企業は、女性のニーズを発掘してそれを販売戦略に組み込むことができていない。女性にとって、移動手段を確保したり情報にアクセスしたりするには様々な制約があるため、商品やサービスを販売する企業が、潜在的な女性顧客を発掘して新たな取引方法を確立するためには、様々な工夫を取り入れることが必要となる。

モバイルから金融サービスに至るまで、世の中の多くの商品やサービスはジェンダーニュートラルであるという議論がある。これは「ジェンダーウォッシング」と呼ばれる行為につながる¹⁴⁵。

「ジェンダーウォッシング」とは、(1)女性特有のニーズを認めない (2)女性向けマーケティングを、単に男性向け製品の女性版を提供することだと考える、という2つの行動で表現される行為である。実際のところ、男性と女性では、商品やサービスに対する嗜好や行動が異なる。例えば、女性は男性へ向けてアピールしている機能には魅力を感じず、新しいサービスを試す前に友人や家族に相談するなど、男性とは異なる意思決定を行う¹⁴⁶。

企業が調査していなかったという理由により、特定の市場セグメントにおける女性特有のニーズや嗜好がこれまで気づかれなままきたケースも多い。女性を顧客とみなし、いち早く投資に踏み切った企業は、女性市場におけるブランドリーダーの立場を確立し、女性に対する最適なサービスの方法を深く理解することで、プレミアムを獲得している¹⁴⁷。例えば、ドミニカ共和国のBanco BHD Léon (BHD) は、IFCと提携し、十分なサービスを受けていない特定の女性グループをターゲット層に設定することで、35%の内部収益率を達成した。また、IFCのパートナーであるYES Bank、Garanti Bank、Access Bank、Raw Bank、Bank Itau は、女性顧客をターゲットにする機会を早期に捉え、女性向け銀行市場のリーダーとしての地位を確立することに成功している¹⁴⁸。ほかにも、レバノンのBLC銀行では、女性職員の増員、銀行職員に対するジェンダー平等に関する研修、育休の導入、産休の増加などにより、ジェンダーフレンドリーな銀行として知られるようになった。さらに、同行は女性向けにカスタマイズした商品やサービスを次々と採用し、

¹⁴⁴Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen: Kosten-Nutzen-Analyse, 2005 [リンク](#)

¹⁴⁵Darroch, Jenny. Avoid Gender Washing: Making Sense of Marketing to Women by Understanding the Three Waves of Feminism. The Huffington Post, 10 June, 2014. https://www.huffpost.com/entry/avoid-gender-washing-maki_b_547691.html. (2022年11月17日アクセス)

¹⁴⁶Bernard, Tara Siegel. Financial Advice by the Demographics. The New York Times, 20 February, 2015. [リンク](#)

¹⁴⁷ IFC (2017) Invest in Women: New evidence for the business case

¹⁴⁸ Ibid.

その結果、不良債権比率が下がり、銀行のポートフォリオ全体に対して高い内部収益率を達成している¹⁴⁹。

女性所有の企業から購入するという企業のコミットメントが、消費者のブランドロイヤリティを高めることを示す調査結果もある¹⁵⁰。米国女性経営者協会（WBENC）が、35歳から55歳の女性消費者1,227人を対象に調査したところ、約8割の人が「企業が女性所有の企業から購入していることを聞かされたら、その製品やサービスを試さざるを得なくなる」と回答した。

女性市場の特定セグメントに向けた商品やサービスの販売を成功させるためには、商品のコンセプトやデザインだけでなく、販売代理店などの流通チャネルも含めて、バリューチェーン全体を見直して、女性のニーズを満たし、ハードルを下げるのが求められる。具体的には、以下のような要素が挙げられる。

デザイン：女性特有のニーズや欲求を満たすような製品・サービスであること。女性のデザイン担当社員の意見を取り入れて商品やサービスをデザインすると、より女性の好みに沿ったものとなり、売上や顧客満足度が向上する可能性がある¹⁵¹。

顧客対応と広告：女性やその家族の生活の質を向上させる機能をアピールし、女性消費者の具体的なニーズに訴求する広告であること。製品・サービスに関する情報を発信する場合は、ターゲットとなるセグメントの女性に届けられるよう、地域の人的ネットワークやチャネルを特定し、活用すべきである。ターゲットとなる女性消費者（および男性消費者）のタブーに対処し、行動変容を促す啓発プログラムが必要な場合もある。

流通経路と顧客サポート：女性消費者にとって便利な時間帯や場所で、商品やサービスを販売すること。女性の販売員が顧客サポートに携わることで、女性顧客のロイヤリティと満足度が向上し、ひいては企業の顧客数増加につながる。クレジットや分割払いの仕組みは、一般的に男性より、金融へのアクセスやコントロールを持たない女性消費者にとって、特に魅力的で価値のあるものになりうる¹⁵²。

以下は、注意深く観察して特定した女性特有のニーズに対応し、ターゲットである女性顧客へ届くよう、特定のチャネルで提供されている女性向け製品・サービスの例である。

囲み記事1：インドのGUARDIAN¹⁵³

「グラマラヤ都市・農村開発への取り組みとネットワーク」（GUARDIAN）は、インドのマイクロファイナンス機関である。水と衛生設備の購入支援を目的とし、家庭向けの小規模融資を提供している。GUARDIAN

¹⁴⁹ Ibid

¹⁵⁰ IFC (2016) SheWorks Putting Gender-Smart Commitments into Practice at the workplace [リンク](#)

¹⁵¹ International Center for Research on Women (ICRW) and ACUMEN (2015) Women and Social Enterprises: How Gender Integration can Boost Entrepreneurial Solutions to Poverty [リンク](#)

¹⁵² International Center for Research on Women (ICRW) and ACUMEN (2015) Women and Social Enterprises: How Gender Integration can Boost Entrepreneurial Solutions to Poverty [リンク](#)

¹⁵³ Ibid

の融資により、女性は手頃な価格で高品質の水と衛生設備を利用できるようになり、時間の節約、健康増進、安全性と尊厳の確保が可能になる。GUARDIANでは、特に女性顧客を対象とした独自の衛生融資スキームを提供しており、同機関の返済率は99%以上である。

GUARDIANの融資担当者は、女性顧客を獲得するために、家庭用の水道設備が整備されておらず野外排泄レベルが高い地域における、自助グループ、村の委員会、コミュニティベース組織（CBO）といった既存の女性グループにまずコンタクトする。潜在顧客が興味を示せば、同じ道路沿いに住む女性5人で構成される連帯責任グループを組ませ、互いにサポートしながら返済できる体制を作る。女性顧客たちは、個人融資よりも隣人たちとのグループ融資を好み、「隣人とリスクや便益を共有できたほうが、融資を利用しやすい」と話している。

女性顧客は時間や移動に制限があるため、返済を家まで受け取りに来てくれることや月々の分割払いが可能な点を気に入っている。また、融資を受ける際に必要な書類が少なく、手続きがスムーズで簡単なことも、女性顧客に評価されるポイントである。

GUARDIANの衛生融資の推進には、男女の融資担当者が携わっている。女性の融資担当者の場合、女性の潜在顧客との最初のコンタクトが取りやすい。「夫の不在時でも、安心して融資担当者を家に招ける」と話す女性顧客も多い。一方、男性の融資担当者は、疑り深い夫や支払いを拒否する顧客を説得することに長けている。また、男性の融資担当者が、女性の融資担当者から女性顧客へのアプローチ方法を学ぶことができる。このように、GUARDIANでは、男女の融資担当者を組み合わせることで、ジェンダーの多様なマーケットにアプローチし、信頼関係を築くことに成功している。

大多数の顧客が、時間や利便性を本スキームの最大のメリットと捉えている。女性顧客は節約できた時間を利用することで、定時に子供を学校に送り、早めに出勤できるようになった。また、水汲みや排泄のためにいちいち外に出るための時間や労力が省け、自宅で様々な作業をこなせるようになった利便性について語る女性顧客もいる。家庭菜園など、水道を利用して家族の新たな収入源づくりに取り組む女性もいる。ほかにも、家庭内の下痢が減り、女性の泌尿器系の健康状態が改善されたとの報告もある。特に夜間、排泄のために野外に出る必要がないことも、女性の安心感を高めている。中でも、思春期の娘が性的な嫌がらせの被害に遭うという心配の種がなくなることが非常に大きかった。また、間接的な効果として、トイレがあることで自律性や安心感が高まったという声も複数あがっている。夜中に排尿や排便のために夫を起こすと叱られる、と心配しながら寝ていた女性もいたが、今ではいつでも一人でトイレに行けるようになった。ほかにも、プライバシーを守りながらトイレに行けることで、尊厳が高まったと話す女性もいた。

囲み記事2：タンザニアのBRUN¹⁵⁴

2010年に設立されたBURNは、東アフリカで清潔な調理用コンロを製造、流通、販売している数少ない企業の一つである。BURNの「Jikokoa」（スワヒリ語で「節約コンロ」の意味）は、従来のコンロよりも炭の使用量が少なく、素早い調理ができる炭火コンロである。製造工場では100名以上が働いており（うち半数は女性）、毎分1個のペースでコンロを生産している。BURNでは、工場勤務も含めて男女同数の雇用を約束しており、経験の浅い労働者でもOJTを通じて働き手となれる。

BURNでは、特に販売や製造のオペレーションにおいて、複数のレベルでジェンダーをビジネスモデルに組み込んでいる。「潜在顧客の中には、男性販売員が実際にコンロを使用して製品の良さを正しく理解しているのか疑いを持つ人が出てくる可能性があるため、女性販売員のほうが接客に有利であろう」と顧客やスタッフが語っていた。また、BURNでは、従業員に新たな役割を担わせるための教育に取り組んでおり、工場のライン作業員を営業社員に登用することも珍しくない。これにより、もともと販売スキルを持たなかった女性たちが「Jikokoa」のエキスパートとして成長し、女性顧客への確にアプローチできる営業社員に昇格できるようになった。BURNでは、フレックスタイム制や産前・産後休業制度、ジェンダー平等の風土づくり、社内昇進制度などを通じて、女性社員が働きやすく、毎日楽しく仕事ができ、リーダーシップや成長の機会を得られるような環境づくりに励んでいる。

調理用コンロは、女性が煙にさらされる回数を減らし、調理時間を短縮し、火傷のリスクや直火での調理に伴う労力の軽減につながる。また、エネルギー効率の高い調理用コンロの利用により、家庭の燃料費が削減される。女性顧客によると、節約したお金は、幼児のミルク代、子供の本や学費、家族の衣服、ソーラーランプの支払いなどに使用しているという。

¹⁵⁴ International Center for Research on Women (ICRW) and ACUMEN (2015) Women and Social Enterprises: How Gender Integration can Boost Entrepreneurial Solutions to Poverty [リンク](#)

囲み記事3：エジプトのHarassMap¹⁵⁵

エジプトでの調査によると、エジプト人女性のセクシュアルハラスメント被害は非常に多く、83%の女性が被害に遭っているという。

セクシュアルハラスメントや暴行事件を追跡するクラウド型の地図として、最もよく知られているのがHarassMapである。地理情報システム（GIS）とSMSの技術を活用しているHarassMapでは、全国のハラスメント事件の発生場所を記録し、どの地域のセクハラ被害が多いのかを誰でも確認できるようにしている。セクシュアルハラスメントを経験または目撃した人は、フェイスブックやツイッター、またはショートコード「6069」を使ったSMSを通じて、匿名で直接通報できる。また、実際に投稿のあったハラスメントの体験談を公開することで、問題の大きさと深刻さを記録に残している。地図上の報告や情報は、オープンソースプラットフォームを通じて公開されている。閲覧者がセクハラに関する情報を入手したり、自宅周辺でセクハラを受けている人をサポートしたりすることが可能である。セクハラ問題の深刻さを被害者や目撃者が証言したり、エジプト内のセクハラ状況を理解するためのデータとして活用されたりするなど、HarassMapは多面的な機能を有している。ほかにも、コミュニケーション・キャンペーンや調査プログラムに活用できる情報を提供し、一般市民のセクハラへの反対意識を高めるためにコミュニティ支援チームが使用するツールとしての役割も担っている。本サービスでは立ち上げ直後から、セクハラを目撃・体験した人たちから多くの報告が寄せられている。

さらにHarassMapでは、モロッコ、シリア、レバノン、パレスチナ、パキスタン、トルコ、インド、インドネシアなどでHarassMapモデルの複製や現地への適応を目指すチームを支援し、今までに50以上の異なるグループへ指導してきた。HarassMapの革新的なアイデアと成功は、当初アプローチしようとしていた人数をはるかに超えて広がり、セクハラに立ち向かい、あらゆる地域ですべての人にとって安全な空間を作ろうと、世界中の人々がアクションを起こすきっかけとなっている。

¹⁵⁵ <https://harassmap.org/en>（2023年5月3日アクセス）