

女性管理職育成の要件



株式会社ワークシフト研究所 CEO 代表取締役社長
小早川 優子 (こばやかわ ゆうこ)

慶應義塾大学ビジネススクール ケースメソッド教授法研究普及室 認定ケースメソッドインストラクター。慶應義塾大学大学院経営管理研究科経営学修士 / 米国コロンビアビジネススクール留学 (MBA)。外資系金融機関に通算 13 年間勤務。第二子出産後コンサルタント、セミナー講師として独立。専門はダイバーシティマネジメント、交渉および女性管理職育成。上場企業、中小企業、ベンチャー企業、省庁や地方自治体などで多数登壇。日経 DUAL にて「働くママのための『交渉学』」を連載。3 児の母。ワークシフト研究所では、主にティーチングとキャリア・コーチングを担当。

Point

- ① 多くの女性は、「意欲が低い」のではなく、「自信がない」のである。
- ② 代表的な「女性活躍のための施策」は、逆効果である施策が多い。
- ③ 「女性」でなく「マイノリティ」として対策が、今後の組織変革に有効である。
- ④ 制度はすでに整っている。意識変革こそ最大の関門である。
- ⑤ 女性管理職育成は、日本経済活性化のためにも重要である。

優秀な女性の本音とは

弊社は世界のビジネス・スクールで行われている学習法である「ケース・メソッド」を使用した研修を行っている。一般の方が参加できる集合研修には、年間で延べ 2,000 名を超える女性が参加している。参加者の 99% は、小さな子供を持ち両立しつつキャリアアップを目指す女性である。

弊社のクラスに通う女性たちは 74% が四年制大学卒、25% が大学院卒で、出身大学は日本のトップクラス (海外の有名大学出身者もいる)、所属企業も一部上場企業がほとんどである。博士号保持者、医師、士業も多く在籍する。年齢層は 30 代

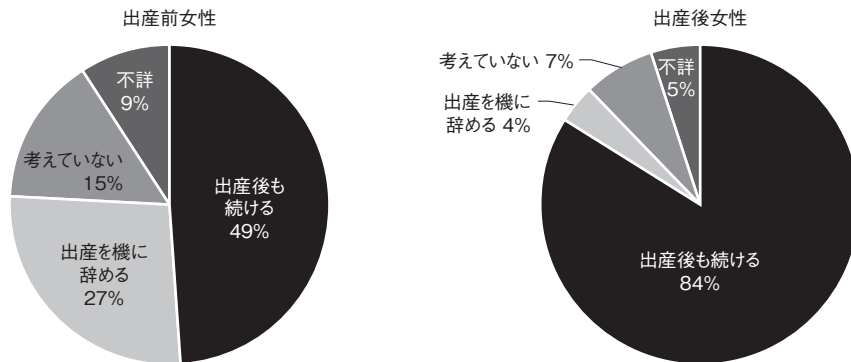
が最多で、新卒で就職した際はほとんどが「総合職」であり、すでにさまざまな職場で経験を積んできているリーダー候補の女性である。

彼女達のほとんどは出産前までは、毎日残業し、ハードな案件を扱い、男性管理職候補と同等の研修や処遇を受けてきた。企業側も彼女達に期待しているが、人事部や上司からは、育休から復帰後の就労意欲の低下について相談を受けることが多くお悩みの方も多いであろう。

しかしながら、実際には彼女達の就労意欲は非常に高い。出産前の女性より出産後の女性の意欲

図表1 出産後の女性の就労意欲は高い

有職・有配偶者・正社員で出産の意思がある20～34歳の女性の就業継続意欲



出所：厚生労働省大臣官房統計情報部「第1回21世紀成年者縦断調査の概況」

の方が高いくらいである（図表1）。また、女性達の本音を聞くと、実際に彼女達が失ったのは「意欲」ではなく「自信」であることが分かる。

「意欲」は高い。ないのは「自信」である。

自信がない理由は、個人の問題だと思われがちだが、実は構造上の問題である。

彼女達が自信をなくす構造上の問題は、主に3つあると考える。

- 1) ジェンダーバイアスの壁
- 2) マイノリティという構造上の問題
- 3) 自信を失わせる逆効果な施策

1) ジェンダーバイアスの壁

昨今の研究によって、女性の方が男性よりも性別の情報に影響されやすく、男性をより高く評価し、女性をより低く評価する傾向があることが証明されている。女性は自身がジェンダーバイアスの被害者であるだけでなく、加害者になっていることに気づいておらず、無意識に自分の首を絞め、自信を減少させている。

また、男女関係なく女性のリーダーには協調性を期待する「ジェンダーのダブルバインド（二重

拘束）」がある。弊社では女性管理職、または管理職候補向けの研修を依頼される際、企業の人事部や担当者に「研修を受けた後になって欲しい理想像」を確認する。同時に長期的に自社で評価される理想像も確認するが、前者と後者の理想像には常に乖離がある。企業が女性管理職に期待することが、自社から評価される人材像と乖離していることが非常に多いのである。女性と男性の理想ペルソナが完全一致である必要はないが、女性の理想像を追求すると会社で評価される人材像と離れてしまうことも多々あるが故に、研修を行っても、または研修を行ってそこで学んだことを着実に身につけたが故に、結局は管理職として評価されない人材になってしまう、という悲劇も起きてしまう。

ジェンダーバイアスの罠が考慮されていない施策は、逆効果になってしまうのである。

2) マイノリティという構造上の問題

マイノリティはマジョリティと比較すると、与えられたメッセージをネガティブに受け取る傾向が強く、自己肯定感が低くなりやすい¹。職場における女性の数は確実に増えているが、管理職に

1 ロバート・B・チャルディーニ著 『影響力の武器』 参照

関していえば、女性は超マイノリティである故に、この傾向はさらに強まる。よって、マジョリティであると認識している人と同じ評価、同じフィードバックを受けた場合、内容をより否定的に受け止め（現在管理職として活躍している女性は、こういったハードルも気にしない、またはハードルを越えられた人、である。しかしながら、これらのハードルを越えられる人こそ少数派である）、自信をなくす機会を創出してしまう。

3) 自信を失わせる逆効果な施策

企業側は女性管理職を増やそうとさまざまなセミナー、研修など施策を行っている。しかしながら、課題の本質を見誤ることで、無駄で逆効果な施策となってしまうケースが現実には多くある。以下に、逆効果な施策の代表例を2つ挙げる。

I. 男性社会で活躍した「先輩女性ロールモデル」

ロールモデルは重要であるが故によく行われている施策であろう。しかしながら逆効果になっているケースが多くある。

なぜなら「現時点」で活躍している女性の多くは、男性社会で男性以上に男性らしさを発揮している女性が多いからである。現在の女性管理職は、男性管理職に比べ残業を含む就労時間の平均が長い²。スカートをはいた男性、名誉男性、と揶揄されたりもする。現時点で30代前後の女性からみると、「あのようになりたい」女性よりも「あのようになりたくない」女性として映る可能性が高い。

また、現在50代の女性で子育てと両立しながら活躍された女性の多くは、男性より残業を多くする必要もあったため、家事、育児とも実家や第三者の強力なサポートを得ていたケースが多い。一方で、多くの30代の女性（そして男性も）は、家事はともかく育児は自分達の手で行いたい、と

いう意識が高く、育児を犠牲にしてまで管理職になりたくない、管理職になる自信がない、と感じる人が多い。よって多くの「先輩女性ロールモデル」は残念ながらロールモデルとして機能しないどころか、今後のリーダー女性の管理職に対するモチベーションを減退させる場合が多いのである。

II. 女性管理職の下に有望な女性社員を配置する「女性による女性管理職育成」

弊社の調査によって、有望な若手女性社員は女性管理職のチームに配属される傾向があることが証明された³。企業側としては良かれと思った施策であるのは重々理解できるが、この施策も効果はないどころか、逆効果になる場合が多くある。

効果がない理由は、やはり若手女性の自信を失わせる可能性が高いから、である。

男性の場合、学力や実績以外の要素、例えば年次で昇進する場合は女性よりも多く、つまり、例えば「仕事ができない」と陰口を叩かれていても昇進している男性が女性よりも多く存在するのが現状である。したがって、現在の管理職男性が若い頃に「あの人でもあのポジションに上がれるんだ」「管理職にいるあの人より俺のほうが仕事できるんじゃないか？」と感じた経験があるのではないだろうか。

一方で、女性の場合、男性より長時間働ける、かつ実力も明確でないと管理職にならないケースが比較的多い（もちろん、傾向であってそうでないケースもある）。そのような女性が上司の場合、若手女性は、優秀な女性上司と比較され（自らも比較してしまい）自信を喪失し劣等感を持つようになる。前記の男性とは逆に「ここまでできないと管理職になれないのね、であれば私は無理だ」

2 山口一男著 『働き方の男女不平等 理論と実証分析』 参照

3 株式会社ワークシフト研究所 2018年調査「管理職に対する女性社員のマインド形成」

と自信を失ってしまうのである。さらには自信の喪失から、失敗を恐れ、挑戦的な仕事やポジションに挑む意欲さえ失われ、せっかくの能力も発揮されなくなってしまうのである。

「他人と比較なんてしなければいい」と思う方もいるかもしれないが、女性の方が男性より同性と自分を比較する傾向が強いことは、最近の研究によって明らかになっているため、私は考慮する必要があると思う。

このような施策が行われる背景として、男性には男性の気持ちが、女性には女性の気持ちが分かる、ということもあるが、そもそもこの前提は間違っている。特に男性は「女性のことは女性同士で」解決して欲しいと願う気持ちが強く、効果がない施策を実施してしまうケースが多いのである。

ちなみに、もともと、就労する女性は男性より自信がない。例えば、10の条件をあげて、この条件に合うものはリーダーとして採用する、と通知を出した場合、男性は7つの条件をクリアした時点で「自分には立候補するに値する」と認識するが、女性は全て（またはそれ以上）の条件を確実にクリアしていないと「自分は立候補するに値する」存在だと認識しない。女性の自信がない故に躊躇する行動は、男性からは意欲が低い、と解釈されてしまうのである。

制度ではなく「意識」を変える

女性が家庭と仕事を両立するいわゆる「両立支援」は他の先進国と比べ法的に整っている。逆に整いすぎることにより、女性のみが「両立」を行うことを期待され、男性は「両立」せず「仕事に集中」することを期待されている。ここで必要なのは、全ての社員が両立しながら活躍できる「両立支援」と「活躍支援」の併用である。

両立支援は、制約と業務を両立しやすい環境づくりであり、時短勤務制度、在宅勤務制度、業務

請負の可視化、チーム体制、など、ハード面での整備がメインとなる。今、多くの企業で整いつつある制度であろう。

しかし、両立支援のみ充実していると、マミートラックに乗り、ぶら下がり社員が生まれるケースも出てくる。ここで必要なのは活躍支援である。活躍支援は、社員に対し優しいだけでなく、成長を促す適切な業務負荷を与え、ほかの社員と同様に正当に評価することである。もちろん評価基準が分かりやすくクリアである必要もある。活躍支援の充実に必要なのは、制度などのハード面でなく、運用や意識、というソフト面である。具体的には、1. ジェンダーバイアスを認識する、2. 個々人の違いを考慮し相手の背景や前提を決め付けない、ことである。育児休業から復帰した女性が、新しい業務にチャレンジしない姿を見て「やはり出産すると意欲が下がるんだな」と評価するのは早計である。その女性社員は本当はチャレンジしたいけれど、残業がどれくらい必要なのか分からず不安である可能性があるし、チャレンジする気は満々だが、「復職後は無理だよな」と言われるかもしれない、または他の誰かがすでにそう言われたが故に言い出せない、という可能性もある。小さな子供を持つ女性の背景は多様であり、子供の状況、夫婦関係、実家の場所、価値観によって全く違う。多くの場合は、なんらかの理由により「不安」つまり自信がなくなっているケースが多いので、ぜひ当事者と対話して不安がどこからくるのか確認して欲しい。

「意識改革」こそが最大の関門である

以上から、女性を管理職として育成するには、女性だけでなく男性の意識変革も重要であることはご理解いただけたと思う。では意識とはどのように変えていけるのだろうか。

意識を変えるには時間が必要である。意識は雷に打たれるように突然変わることもあるが、それ

はまさに死ぬほどの経験をする必要があるし、死ぬほどの経験をさせるのは現実的ではない。経験を通じて気づきや発見を客観的に認識し、自身で内省し、概念化し、再度経験をjする、というサイクルを繰り返すほかない⁴。

当然、経験学習サイクルを何度も繰り返し回すように仕込まれた教授法は有効である。例えば、レクチャーで獲得すべき視点を理解した上で、ケースを使って分析し、ディスカッションをすることで、獲得すべき視点を体得してもらう。さらに、学んだことは日常的な業務に落とし込めるようにならなければ研修は意味がないので、概念化し応用力を鍛えるために、ケースメソッドの事象を自身のケース（業務）に置き換えて、さらにディスカッションをする。最後に、全体を通じて自身のスキルを客観視し、次の経験をより有意義な学びとするために何を改善すべきか内省する。この一連の作業を通じて、短時間に経験学習サイクルを何度も繰り返すプログラムとすることで、効果的な意識変革が実現する。

弊社の受講者調査では、繰り返し受けることで、受講生は上司の視点が獲得できるようになることが分かっている。管理職を疑似体験することで不要な不安も減り、管理職に対する興味や意欲も確実に向上する⁵。

あるケースの例として、育児休業から復職した主人公が残業せずに帰宅したことで、他のメンバーに業務のしわ寄せが行き、チームの不満が生じた、という状況があるとjする。あなたが課長であれば、この問題をどう解決するか、を自身で考えた後にグループでディスカッションしてもらう。当事者（主に女性管理職候補）向けの研修であれば、課長がどのような心境であるか、課長の

上司の部長はどう考えるか、などを想定し、管理職の視点を踏まえた上で、当事者として何ができるか、何をすべきか、を考える。一方、管理職向けの研修であれば、自身が残業できない、しない社員だったらどう思うか、を考えてもらい、そもそも誰もが体調不良などで休む場合もあり、今は働き方改革を実践しなければならない中で、リーダーとして当事者および他のメンバーにどのように声がけし、チームをどのようにしていくか、などをディスカッションする。

ディスカッションが意識変革に有効なのは、自身の考えを言語化することで自身の無意識や前提を客観的に認識することができ、他社の意見をj知ることjで、自分にはない視点にたやすく気づくことができるからである。

他にもさまざまなケースがあり、プロジェクトリーダーとしてうつ病診断を受けたメンバー、育休を取りたい男性メンバーを抱えてどうプロジェクトを成功に持っていくか、や、実力が評価されて管理職になった女性が逆にセクハラやパワハラで部下から訴えられるケース、能力も意欲も高いが家庭の事情からチャレンジできない社員とその上司のケースなど日常的によくありがち、ではあるが、実際に職場で起きた場合に困ってどうすべきか迷う、という状況をケースとしている。

しかし、実際に起こった時には失敗は許されない状況である場合は多い。人間は失敗を繰り返して成長するが、現実社会での失敗はキャリアでの損失が大きい。故に、ちょっと困った状況から逃げがちになってしまうが、それを行ってjは組織は改善しないし、リーダーも育たない。

よって、ディスカッションによって小さな失敗を重ねながら学習してもらう。小さな失敗から学

4 「経験学習サイクルモデル」 デービッド・コルブ

5 株式会社ワークシフト研究所 2017年調査「育児休業復帰後の意識変化」

ぶことで個々人の能力にあった学習効果が高まり、また回復力（レジリエンス）を向上させる効果もある。

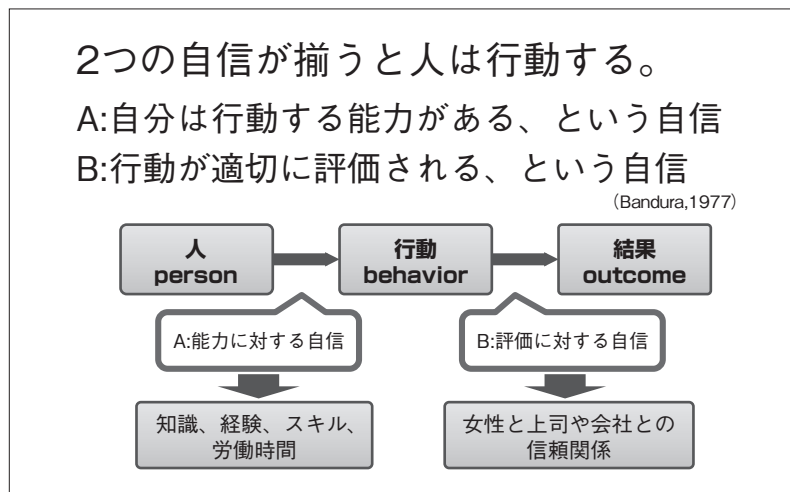
習得が早い受講生は1回受けることで意識と行動を変えることができる。実際に、弊社が行った管理職向けの研修に参加された50代の上級管理職の方は、研修で得た気づきを踏まえ、職場に戻って時短勤務をしている女性部下に声かけを行ったところ、女性部下は2時間の時短を30分みの時短とし、数カ月後には完全なフルタイム勤務に戻し、出産前に目指していた管理職試験を受けることになった。

繰り返しになるが、女性に足りないのは意欲ではなく自信である。自信を持って行動するためには、2つのハードルを越える必要がある。1つ目は能力に対する自信、2つ目は評価に対する自信、である⁶。マイノリティである女性は特に後者の

自信が足りない。後者の自信には、正当かつ透明な評価制度と上司との信頼関係が重要である。意欲が低い、と思ったらその判断を疑い対話を重ねて相手の状況を理解した上で不安を取り除く手助けをして欲しいと思う。自信満々に見える女性社員も実は仕事においては不安が多く、自信がない場合が少なくない。

労働人口が減少する今の日本では、時間的制約のある人材、育児だけでなく介護をしながら、また自身の病気や通院をしながらキャリアアップを目指す人材を活躍させることこそ、企業の生存戦略である。また、多様な価値観を持つ人材からなる組織はイノベーションを生む素地となる。イノベーションが日本の企業および日本社会全体の発展には必須であることはすでに言うまでもないであろう。女性管理職育成は企業の成長戦略の実現、そして日本経済活性化のためにも重要である。

図表2 女性に足りないのは意欲でなく自信



出所：Bandura, A. (1977) Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review, Vol 84 (2), Mar 1977, 191-215

6 「自信の構造」 アルバート・バンデューラ