

事例公開

# 女性リーダー・ 管理職が育つ 企業の条件

女性管理職比率35%の  
上場企業が意識する組織づくりを公開



東宮 美樹

株式会社ジェイック 取締役  
株式会社Kakedas 取締役

ハウス食品株式会社に営業職を経験、人材紹介業で求職者(3000人)のカウンセラーを経験したのち、2006年にジェイック入社「研修講師」としてのキャリアをスタート  
2014年には前例のない快挙となる講師として「リピート率100%」を3年連続で達成  
2015年には社員教育事業の事業責任者に就任、組織開発相談など支援実績多数  
2023年にキャリア相談オンラインサービスKakedasの取締役を兼任  
定着・活躍推進、キャリア自律、イクボス、女性活躍推進などを中心に活動中

## 【資格】

認定産業カウンセラー / 生涯学習開発財団認定コーチ / 7つの習慣®インストラクター  
原田メソッド認定講師 / ドリームマネジメント認定ファシリテーター / 女性の健康経営推進員 /  
Gallup 認定ストレングスコーチ / 芸術修士

\*2023年に取締役をしながら大学院を卒業

働きたい女性が個性と能力を十分に発揮できる社会の実現を目的として、2022 年に女性活躍推進法が改定され、女性リーダーの登用を検討する企業が増えてきました。

「女性管理職比率 30%」という目標も示されている中で、

- ・女性活躍推進のプロジェクトがなかなか進まないと悩んでいる
- ・女性管理職を増やしたいけど何から始めればいいのか分からない

という企業も多くいらっしゃいます。

今回は、女性が活躍する組織づくりの支援を数多くの企業で実施してきた知見や成功・失敗事例、また、自社の女性管理職比率35%を実現している秘訣を、自身も母であり、上場企業役員として活躍するジェイック取締役の東宮が紹介します。

\* 本レポートは 2023 年 6 月 15 日開催したセミナーを基に作成したものです。予めご了承ください。

## はじめに ～ジェイックの女性比率と私の経歴～

株式会社ジェイックは 1991 年に教育会社として設立された会社です。現在は、企業向け研修などの教育支援と、新卒や 20 代若手の採用支援も行なっています。新卒の採用支援では、現在 130 以上の大学と提携しています。

本日のテーマ「女性活躍」にちなんで、性別比を紹介すると。現在 226 名の社員のうち、女性は 40% と、感覚的には半々に近いですが、少し男性が多め。そして、女性の管理職比率は現在 35% と、社内の男女比より少し少ない程度です。

しかし、私がジェイックに中途に入った当時は、働くママは一人もない状況で、女性の管理職は 1 人か 2 人・・・といった状況でした。

社員教育を行い、従業員が定着して継続的に活躍することが、男女問わず組織づくりのゴールです。この点を重視して、取り組みを進めてきた結果、弊社は「HR チャレンジ大賞」を 3 回受賞し、「働きがいのある会社」にも 7 年連続で選ばれています。また「女性活躍推進企業」として国が認定する「えるぼし」も、2018 年に 3 つ星の認定を受けております。

本日は「女性活躍」をテーマにしておりますので、少し私の経歴のご紹介も含めて、女性活躍の推進がどのように進化したかをご説明します。

私は就職氷河期世代で、大学卒業後は食品メーカーで営業職となり、その後、2006 年にジェイックに中途で入社しました。現在はジェイックの取締役を務めており、キャリア相談のオンラインプラットフォームを運営するグループ会社 Kakedas の取締役も兼任しています。ただ、2006 年に入社当初は「事務職」でした。

当時と比べるとジェイックは大きく成長しましたが、当時は 50 名規模のベンチャー企業でした。平均年齢は 20 代前半で、時間的に非常にハードに働いている社員も多い中、私は 3 歳の子供を持つ母親として残業が難しく、限られた時間で仕事をする事務職からスタートしました。

当時、転職活動をする中で、会社選びの視点として制度や職場環境も重要でしたが、何よりも「活躍できるかどうか?」「どのような仕事の経験ができるか?」という点を、自分自身のキャリア構築と併せて重要視していました。

じつは「どのような経験が出来るか?」という話は、「女性活躍」の観点でも重要です。女性管理職を増やすことを考える中で、昇進・昇格・収入といった話も効果がないとは言えませんが、「仕事でどんな経験ややりがいを感じられるのか?」という観点は非常に重要なポイントであると感じています。

セミナー内では、上記についてご説明します。

それでは本題に入っていきます。本日は3つのテーマに沿ってお話します。

## テーマ① 多くの企業がぶつかる女性リーダー育成 3つの壁

## テーマ② よくある「女性活躍プロジェクト」の失敗事例

## テーマ③ 女性リーダーが活躍する組織づくり 3つのポイント

## テーマ④ 女性リーダーが活躍する組織づくりの3ステップ

まだ女性活躍推進が進んでいない企業もあるかもしれませんが、我々自身も元々はベンチャーの営業会社で、女性はいてもなかなか管理職が出ない・・・という時代を経て現在に至っています。今日は弊社で取り組んだ施策、成功と失敗、また、これまで支援してきた大手～中小企業までの事例を踏まえて、肝となるポイントを公開していきます。

## テーマ① 女性リーダー育成の3つの壁

「多くの企業が直面する壁」について、まず重要なポイントは、「すぐに解決しなければ」「結果を出さなければ」という焦りから、「先走って解決策を実施しまうこと」です。そうではなく、「何が本当の問題なのか」をきちんと理解することが、女性活躍を考えるうえでは非常に重要です。

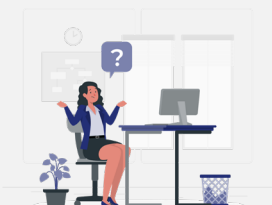
さまざまな企業の女性活躍推進プロジェクトの担当者と話す中で感じるのは、「何が本当の問題なのかを掴みきれずに、『こんな状況もあるし、こんな問題も起こっている』という表面的な課題だけを捉えてしまっている、あるいは声の大きい人の意見だけを聞いている」という状況です。そして、表面的な課題や声の大きな意見を取り上げて、「では、どんな施策があるのか、研修は必要か?」といった解決策に焦点を当ててしまうのです。

今日は女性活躍で直面しやすい「本当の問題」を解き明かす為、私たちが感じた「壁」を他社事例も含めてお伝えします。

## 多くの企業がぶつかる女性リーダー育成 3 つの壁

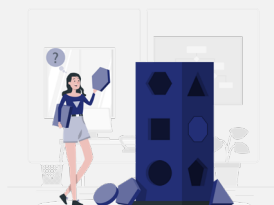
「いかに解決するか」より「何が本当の問題か」をきちんと整理すること

リーダー候補を選抜したけど…



管理職になりたくない

働きやすいよう制度を整えたけど…



職場がぬるくなった

1ON1も強化したけど…



女性部下の相談対応できない

**問題を見極めず、早急な解決策だけに走っても課題解決にはならないので  
まずは本当の問題を把握していく**

### 1. 女性リーダー候補からの「管理職やりたくない」発言

1つめの壁として多いのが、リーダー候補を選抜し「リーダーや管理職になってほしい」と女性社員にオファーするも、「管理職になりたくない」と断られるケースです。

これは多くの企業で見られるのではないのでしょうか。私自身も、女性活躍というテーマで打ち合わせに呼ばれると、「(うちの女性社員は) 管理職になりたがらない」「ロールモデルがないと言われる…」という相談を頻繁に受けます。

### 2. 制度を整えたら「職場がぬるくなった」！？

2つめの壁は、「女性にとって優しい会社にしていこう！」と意気込んで、女性社員が働きやすいように制度を整えてきた結果、働くママも増え、育休後の復帰率なども非常に高まったものの、逆に「職場がぬるくなってしまった」というお悩みです。

時短勤務などの様々な制度を導入したのに、「短い時間の中でアウトプットが良くなっていった」「時間や働き方で優遇頂いているからこそ、この仕事を頑張ります！」とならずに制度だけが利用されているケースです。

結果として、管理職になりたがらない女性社員が多いのはそのまま、職場のパフォーマンスも低下。給与だけは年齢的に上がっていき、「何か職場の緊張感が緩んでいる気がする」「結局、リーダーは増えず困っている」というケースです。

### 3. 女性部下の相談に「男性上司が対応できない」問題

3つめの壁は、男性管理職が直面するものです。近年、管理職と部下との1対1のコミュニケーション（1on1 ミーティング）を導入する等、管理職と部下のコミュニケーション強化に取り組む企業は増えています。

1on1 ミーティングなどはもちろん効果ある取り組みですが、一方で女性活躍という視点でみると、男性管理職と女性部下との間でコミュニケーションが上手くいっていないケースがよくあります。

男性管理職が女性社員の育成に慣れていないと、体調やライフイベント（結婚や出産など）に関する相談に対して適切に対応できないのです。また、男性管理職が専業主婦のパートナーを持つ場合、共働きの女性社員が直面する「両立」の問題に対する理解が不足していることがあります。

結果として、女性社員に対して共感することが難しく、適切なアドバイスをすることも出来ない。変に腰が引けたり、逆に高圧的になったりと、結果的に1on1 が活躍の阻害要因になってしまっています。

このように問題を見極めず、早急な解決策に走っても課題解決にはなりません。今回は、3つの壁をもう少し詳しく掘り下げて見ていきます。

## 1つめの壁

### 「管理職になりたくない」

リーダー候補を選抜したけど…管理職になりたくない



「この会社にロールモデルがないからなりたくないんです」  
「急に言われても…今の仕事のままでやりがいも感じてます」  
「管理職になったらきつそうじゃないですか…残業も多いし」  
「だってこの会社って男の会社じゃないですか！無理ですよ」  
「女性管理職を増やそうとか本当はどうせ言ってるだけですよね」

**女性社員が管理職になりたがらない＝意識が低いから！まずは研修やれば意識も変えられるよね？**

最初の問題は、リーダー候補を選抜したけれど、管理職になりたくないと言われてしまうというケースです。これは人事や経営層の方から一番多い相談テーマで、上司や管理者たちも困ってしまうことが多いです。

断る理由としてよく挙げられるのは、「この会社には自分が目指すロールモデルがない」というものです。

また管理職に向いていると思われている女性社員に対して、「あなたはリーダーシップがあり、管理職に向いているからぜひ目指してほしい」と伝えたとこ、  
「現在の仕事にやりがいを感じているので、このままでいい」と言われてしまうパターンもあります。この背景には、管理職の勤務時間が過酷であったり、その他の問題が影響していたりする可能性があります。



また、もともと男性社員・男性管理職が多かった企業で、時代と共に女性社員が増えてきたり、新卒採用でも女性の比率が上がってきたりした場合、期待する女性社員に管理職への昇進を勧めると「この会社は男性が主導しているから」という理由で断られてしまうことがあります。

これは、ロールモデルの存在や管理職という仕事へのイメージが悪い場合もありますし、じつは、その女性が以前に何かしらの女性蔑視的な発言をされたなどの体験があり、“女性活躍の取り組み”に懐疑心を抱くようになっているケースもあります。こうなると、「会社が女性管理職を増やそうと言っているのは口だけだ」「結局は、本当に重宝されるのは男性」という疑念が生まれ、企業への不信感にもなり得ます。

また、「女性社員が管理職になりたがらない」という問題を抱えている企業で、男性管理職などから話を聞いていると、「うちの女性社員は管理職になりたがらない」とか「うちの社員の女性は意識低いからね。ジェイックさんとは違うよ」と言われることもあります。

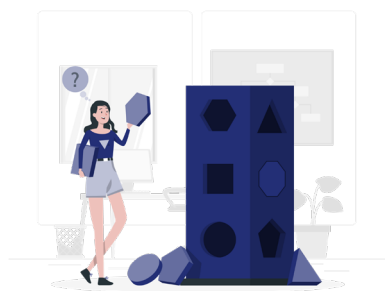
さらに怖いのは、「女性社員の意識が低いから、ガラッと変えてください」「研修やれば意識上がりますよね？」と言われることです。

確かに、適切な研修を実施すれば、管理職になりたいという女性社員は増えます。しかし、裏側にあるのが「意識が低いのが問題」「研修をやっておけば変わるよね？」というものであれば、効果は長続きせず、研修の瞬間は盛り上がるかもしれませんが、時間と共にモチベーションが下がっていったり、壁にぶつかったりしてうまくいかなくなります。

## 2つめの壁

### 「職場がぬるくなった」

働きやすいよう制度を整えたけど…職場がぬるくなった



「もっと柔軟な働き方を促進するために制度改善してください」  
「制度は整えるけど、あまり女性社員に期待してないですよ」  
「なんで女性の子どもがいる人ばかり優遇されるんですか」  
「復帰した子どもがいる女性の仕事での役割はどうすればいいか」  
「時短で働いていいけど短くなって生産性も意識も下がってる」

**働きやすい職場にすれば女性の満足度も上がる！満足度も上がれば、女性社員も活躍もするよね？**

次によくある壁、女性社員が働きやすい制度を整えることは大切です。しかし、一方で「本当に女性社員が活躍しているのか」という問いに対する答えも大切です。「制度の整備を進めてきたけど、本当にこれでいいのか…」という相談は、どちらかという中堅から大手企業に多い相談です。

制度整備を進めていって難しいのは、利用する女性社員から「もっと柔軟な働き方を実現してほしい」という声は出てきやすいことです。たとえば、育休復帰を支援するために時短勤務の制度を作ったら、次は「子育て中の社員はリモートで働けるような環境を求める」という声があがってくるような形です。

そして、制度整備を進めていった結果、最後には諦め気味に、「時流的に働きやすい制度を整えることは仕方ないけど、やはりバリバリ働ける男性社員を管理職に上げていった方がいい」という意見が出ることもあります。

ママ社員の支援を進めていったとき、「なぜ子供がいるママ社員ばかりが優遇されるのか？」という意見は、子供がいない女性からあがることもあります。特に、時短勤務やリモートワークなどの整備を進め、やはり乳幼児などの突発的な体調不良などによるママ社員の欠席などの負荷が子供のいない女性社員にいつている…とか、結果的に業務負荷がかなり高い…といった状態になると、こういう不満が起こってきます。

制度を整える必要がないという話ではありません。制度を整えることで、たとえば、育児休暇後の復職率は確かに向上するでしょう。

しかし、復帰直後のママ社員は時間が限られ、まだ、子育てにも慣れていない、その中で、自分が役割を果たせるか不安を感じていることが多いものです。不安は最なものですので、制度や面談でうまく対応してあげる必要があります。

しかし、「大丈夫だよ」「しょうがないよ」という方向にだけいくと、次第に周囲は「やっぱりママ社員には仕事は任せられない」、そしてママ社員側も「仕事は任せてもらえないし、でも、制度はあって働きやすいから、まあいいか…」といった空気が生じたりします。こうなると、職場がぬるくなり、かつお互いに不満が生じている状態です。

制度を整備して、柔軟な働き方を許容しつつも、「短い時間できちんとアウトプットを出す必要がある」という意識を浸透させることが重要です。成果への意識が失われてしまうと、生産性は低下しますし、周囲からの評価も下がる可能性があります。

働きやすい職場にすると女性社員の満足度は上がり、満足度が上がれば活躍につながることは期待できます。しかし、「働きやすさ」だけを整えても、必ずしも「活躍」につながるとは限らないのです。

## 3つめの壁

### 「男性上司が相談に対応できない」

1on1を強化したけれども…女性部下の相談対応できない



「今のうちの管理職の人って年齢も高くて考えが古くないですか」  
「良い上司だけど体調とか子育ての悩みってわからないですよ」  
「今の男性管理職と同じように働けないと思っちゃうんですよね」  
「女性社員のことはわからないし、アドバイスもなかなかできない」  
「いろいろ言ってハラスメントとかになっちゃっても困るしね」

**1on1を強化する教育を管理職に行って面談もスタートしているから、相談対応できるよね？**

3つ目の壁として、上司とのキャリア面談の重要性を挙げたいと思います。新卒で女性を定期採用するようになると、だいたい25歳を超えたあたりから、キャリアに関する相談が増える傾向にあります。

体調面の話も出てくることはありますが、未婚であれば「今後のキャリアはどうなるのか」「この会社で働き続けられるのか」といった不安が主になるでしょう。また、妊娠すれば出産後のキャリア、育休から復帰すれば時短勤務での不安、子育てとの両立など、さまざまです。

こうした不安に対応するものとして、キャリア面談や上司との 1on1 は大切です。ただ面談や 1on1 を行えば全てが解決するわけではありません。実際には、上司との面談を通じてモチベーションが下がったり、面談が「この会社ではダメだ」と感じさせる決定打になったりすることもあります。

経営層や人事が制度を整えたり、女性活躍を共通メッセージとして社内に浸透させようとしたりしている一方で、上司のところで女性社員とのミスコミュニケーションが生じているケースは決して少なくありません。

相談に対する対応の仕方が非常に大切です。男性上司の経験値が低いがゆえに、本人に悪気なく女性社員を傷つけるような言葉を発してしまうケースもあります。

例えば、「子供が小さいうちから預けて大丈夫なの？」といった言葉は、「これから仕事を頑張ろう！」という思いで育休から復帰した女性には、「何か悪いことをしている…」ように思えるかもしれません。

また、「すごく優しく良い上司だけど、体調とか子育てのことは分かってもらえない…」や「男性管理職を見ていて、同じようには働けないと思ってしまう…」などの声も聞きます。

同時に、男性管理職からも

「今の 20 代の人分からない、昔とは価値観が違う」

「女性社員の心情を理解できない」

「モチベーションの上げ方が分からない」

「2 人で飲みに行くこともできないし、人となりやどこまで踏み込んで良いか分からない」

「“ハラスメント”と言われることを恐れて、腫れ物をさわる感覚で何も言えない」（これが女性社員側から無関心に映ってしまう…）」

といった悩みをよく聞きます。

つまり、コミュニケーション研修を管理職に実施して、1on1 ミーティングや定期的な面談を導入することは素晴らしいのですが、「本当に相談対応できているか？」というのを見極める必要があるということです。

繰り返しになりますが、上司に相談することが、逆に「この会社にいてもダメかもしれない」と思わせたケースは、30 歳前後の女性社員からの声としてかなり聞きます。

難しいのは、上司側には「悪気はない」ことが多いのです。

たとえば、ある会社では、復職した女性社員が非常に優秀だったにも関わらず、管理職の人が「無理をさせてはいけない」という思いから「大丈夫、この会議は出なくていいよ」と勝手に決めてしまいました。上司は善意です。しかし、女性社員は「大事な会議から一方的に外されて、私はもう期待されていないのか」と感じていました。

女性活躍以外に、介護や副業など、働き方に関する相談内容が多様化する中で、上司の面談やコミュニケーションスキルの向上は非常に重要な課題です。しかし、これは決して容易ではなく、それぞれの社員の背景や価値観を理解し、適切に対応する能力が求められます。それが欠けていると、悪気はなくても上記のような誤解や不満を引き起こす可能性があるのです。



## テーマ② よくある「女性活躍プロジェクト」の失敗事例

ここでは「経営方針で女性活躍プロジェクトを立ち上げた。しかし、うまくいかない…」という事例について紹介します。失敗事例を知っておくことで、よくある失敗パターンを回避することが出来るでしょう。

### 失敗事例 1

#### 【目標はあるけど方針がない？】

一つ目の失敗事例は「女性管理職比率を○%まで増やす！」と目標設定まではするが、方針がないというケースです。

A 社では事務職の女性社員が多く、経営層は総合職への転換を進め、また、女性管理職の比率を上げることを目指していました。

しかし、「女性管理職比率 20% を目指す！」という目標が経営方針として発表された時、現場の女性社員からは、「何を言っているのか分からない」、「自分は管理職になりたくない」「ロールモデルがない」という声が多く上がってきました。

じつは、これまで女性に管理職になる期待をかけていなかった場合、上記は当たり前の反応だということです。ここで一喜一憂したり失望したりする必要はありません。

「ロールモデルがない」と言われた時、「実際いないしなあ」と諦めるのではなく、「管理職になりたくない」本音の理由を探る必要があります。そうやって探っていくと実は、「なりたいけど、この点やあの点で無理だと思っている」とか、責任心の強い方だと「責任を全うできない」という感覚になっているということを紐解いてあげるだけでも変わってくることもあります。

また、経営トップから女性活躍に関する発信をすることは重要ですが、トップと現場、そして目標と現状のギャップを解消する教育や様々な施策に一貫性がないと、懐疑心は払拭できません。

とくに今までが女性を管理職にするような風土がなかった会社であれば、女性活躍の目標だけを発表しても「どうせ嘘でしょう」という疑念を持つ女性社員は多いと思った方がよいです。方針をきちんと整え、懐疑心を払拭する方法は後ほど紹介します。

### 失敗事例 2

#### 【働きやすくなったがリーダーが出ない】

次の事例は、女性の働きやすさを優先して制度を整え、女性の定着率も良いし復帰率も良くなった一方で、優遇しすぎて、色んな制度の中で「やってもらうこと」や「期待」をきちんと伝えられていないケースです。前述した「職場がぬるくなった」という話ですね。

制度を整備していくと、新たな制度を導入した当初は喜ばれるものです。しかし、人は慣れるものです。そして、新たに入ってきた人は、すでに整備された制度を「当たり前」と捉えます。結果的に、要望が次から次にでてくるものです。

そして、キャリアアップを目指す女性に生産性高く働いてもらいたいという想いで、制度を整えて優遇してきたのに、なかなか思うように活躍するリーダーが出てこない。

そうすると、「子育て中の女性社員ばかり優遇しすぎじゃないですか？」という不満が出てきます。

制度を整えることは最低限必要ですが、制度を整えれば女性社員が活躍するわけではありません。働きやすい制度の整備や給与アップなどの外発的なモチベーションには限界があります。一時的には満足感をもたらすかもしれませんが、効果は時間とともに薄れてしまい、次の制度、次の優遇と与え続けられないといけなくなります。

だからこそ内発的なモチベーション、つまり仕事のやりがいや達成感、チームメンバーと一緒に仕事をするものの一体感を高めることが重要です。ここの施策が不十分だと、いくら働きやすい環境を整えても、女性社員が本当に積極的に働き、女性活躍が実現することは難しいでしょう。

仕事と家庭を完全に切り離すのではなく、「どちらも大切に、どちらも応援する」というスタンスを会社から示すことは必要ですが、そのうえで、本人のオーナーシップ、つまり「組織に属して働く以上は、顧客への価値提供や社内への貢献はちゃんとしますよ」という主体性を発揮させていくアプローチがとても大切です。

### 失敗事例 3

#### 【当初反応が良いと思っていたプロジェクトだが、効果があまり出ていなかった】

次は、女性活躍推進プロジェクトを立ち上げ、座談会や研修を開催したり、ロールモデルとなる人との交流会を開いたりすることで、当初反応が良いと思っていたプロジェクトが実際にはあまり効果が出なかったというケースです。

C社では、女性活躍を経営方針に掲げ、現場で期待されている意欲ある女性、女性人事など、全て女性だけで構成されたチームで女性活躍推進プロジェクトを立ち上げました。

プロジェクトは、職場でアンケートを取り、様々な意見を集め、さらに生の声を拾おうと女性社員を集めて座談会なども開催しました。その中で、働き方への課題や不満が明らかになりました。

また、「ロールモデル」として、キャリアを積んでいる女性管理職を社外から呼んで講演会をしてもらったりもしましたが、バリバリのキャリアウーマンすぎて、「〇〇さんみたいになれない、なりたくない」と思う方も多くいました。

また、対象層を選定して上司とのキャリア面談を設けたりしても、あまり良い反応が出てきません。

このように女性活躍プロジェクトを立ち上げて、精力的に動いているのになかなか成果が出ない…。女性だけで女性活躍プロジェクトを組む、また、女性社員の声だけを拾っていくと、こういう事象が起こりがちです。初めは新たな意見が吸い上げられ、良いと思われるのですが、現場との繋がりをうまく作れずにズレが生じるのです。

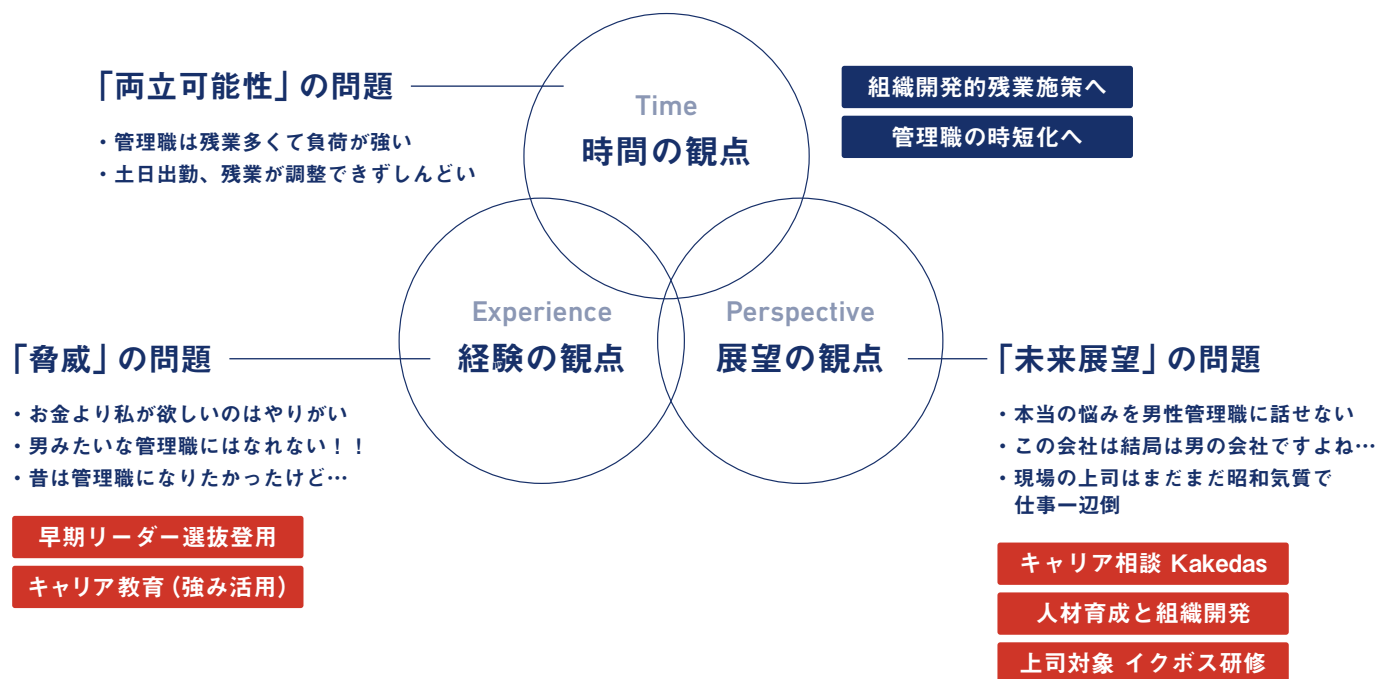
とくに現場の上司がプロジェクトの内容を把握しておけば良いのですが、そうでないと、突然「女性もキャリアを積むべきだ!」と言われても、「え、何のこと?」または「うちの会社では無理じゃない?」と思ってしまうようなことも起こりかねません。

女性活躍を進めようとしたとき、現場の管理職を巻き込むことは非常に重要です。とくに、今いる管理職に男性が多いのであれば、プロジェクトメンバーは全て女性である必要はありません。むしろ、関わる男性管理職をはじめとした多様な協力者を巻き込んでトータルデザインしておかないと、施策がぶつ切りになり、どこかで息切れして止まってしまいがちです。

## テーマ③ 女性リーダーが活躍する組織づくり 3つのポイント

今日は女性リーダーが活躍する組織づくりという観点で重要になる、時間、展望、経験という3つの観点を紹介します。

### 女性リーダーが活躍する組織づくり 3つのポイント



#### ポイント1

#### 「時間」の観点 ～両立可能性の問題

まずは「時間」の観点です。仕事と家庭の両立、ライフスタイルの維持など、一番初めに出てきやすい視点です。

女性活躍を進めようとしている会社で「管理職って大変そう」「土日出勤や残業も多くしんどそう…」という声を聞くことがありますが、社内でこうした声があがる状態は女性活躍の推進にとって非常に大きなハードルとなります。

たとえば、私が2006年に入社したころのジェイックはまだかなりの残業体質で、時短勤務だった私は定時であがることに対してものすごく申し訳ない気持ちでしたし、「この働き方を求められるのであれば両立は厳しいな…」とも思っていました。

ジェイックでは、働き方改革に取り込み、残業体質を解消したことで、一気に女性の管理職が増えました。

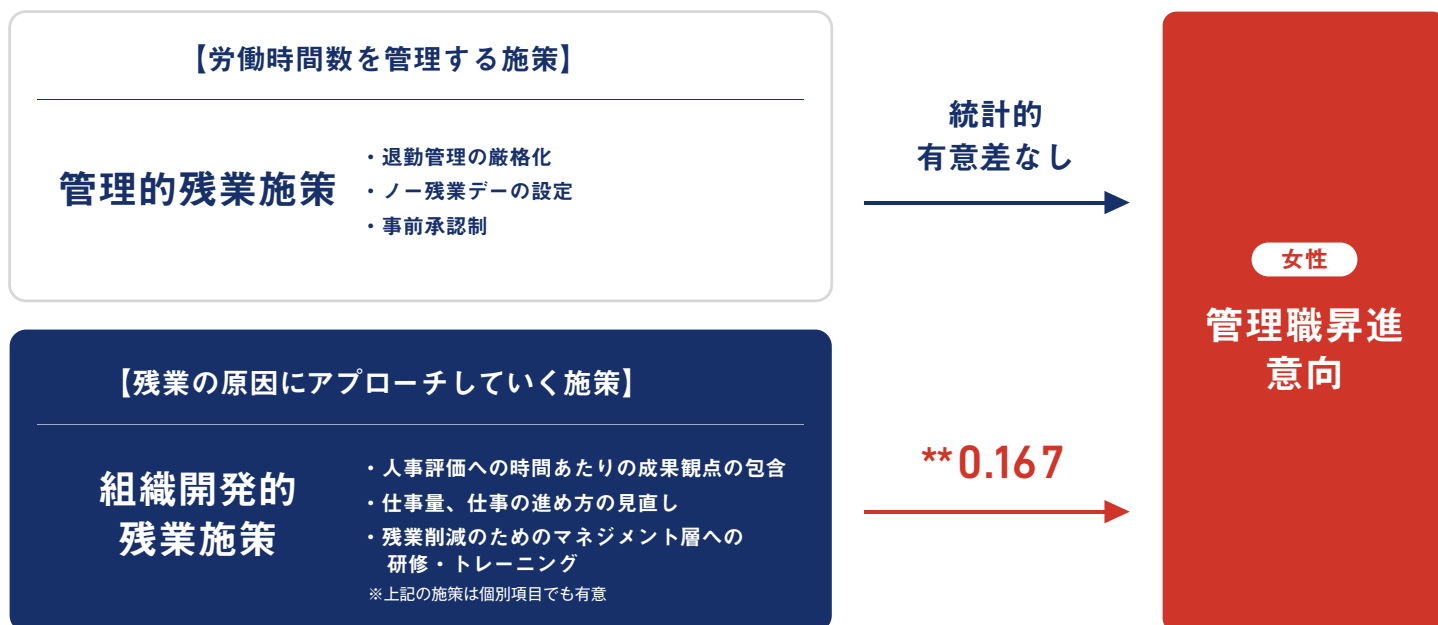
パーソル総合研究所の調査で、「組織開発的残業施策が女性の管理職意向のUPにつながる」というデータがあります。

組織開発的残業施策というのは聞きなれない言葉です。組織開発的残業施策と対比されるのは「ノー残業デーを設定する」「勤怠管理を厳格にする」など、とにかく勤怠管理をきっちりして残業時間を減らすという、管理的残業施策です。

これに対して、「残業の原因を解消する」「時短にして生産性も高める」「きちんと時間当たりの成果で評価する」というのが組織開発的残業施策です。やはりこちらの施策のほうが時短で働く女性にとっては嬉しいですし、時短で働いて成果も出せるイメージが湧くようになります。

ジェイックも残業体質だった時は、無駄な作業がとて多かったですし、間伸びしたような会議も見受けられました。その中で、残業削減に向けたトレーニングを上層部、管理職層から実施しました。上層部や管理職層がうまく時間を活用できるようにしないと、「こんな風にはなりたくない」「あんな風には働けない」と思われてしまいます。

**組織開発的残業施策は女性の管理職意向につながっているが、管理的残業施策はつながっていない**



出典) パーソル総合研究所「女性活躍推進に関する定量調査」

ベース：20-30代非管理職 n=1171  
重回帰分析  
統制変数：業種・職種・性別・年代・  
企業回帰規模・家族構成・転職経験  
\*\*：1%水準で有意 調整済R2乗値：0.060

## ポイント2 「展望」の観点 ～未来展望の問題

次に展望の観点を見ていきましょう。ここまで紹介した通り、「ロールモデルがない」「本当の悩みは会社に話せない」「この会社は男の会社だ」「上司はまだ昭和気質だ」といった声が上がってくる状態は、会社での展望が描けていない状態です。

やはり女性社員の悩みを解決して、展望を描いてもらう必要があります。

ただし、女性社員といっても、その悩みは多様です。「子供がいる人／いない人」、「復帰したばかりの人／復帰後しばらく経ち子供が大きくなっている人」などで全く悩みが異なってきます。従って、キャリア相談は個別に対応することがとても重要です。

また展望を描いてもらう前には、もやもやをきちんと解消する必要があります。もやもやが溜まっていると、「未来の展望を描く」という前向きに気持ちにはなれません。もやもやは「吐き出し切る」だけでもすっきりする、自己解決する側面もあります。この意味でも、吐き出せる個別の場をつくることが大切になります。

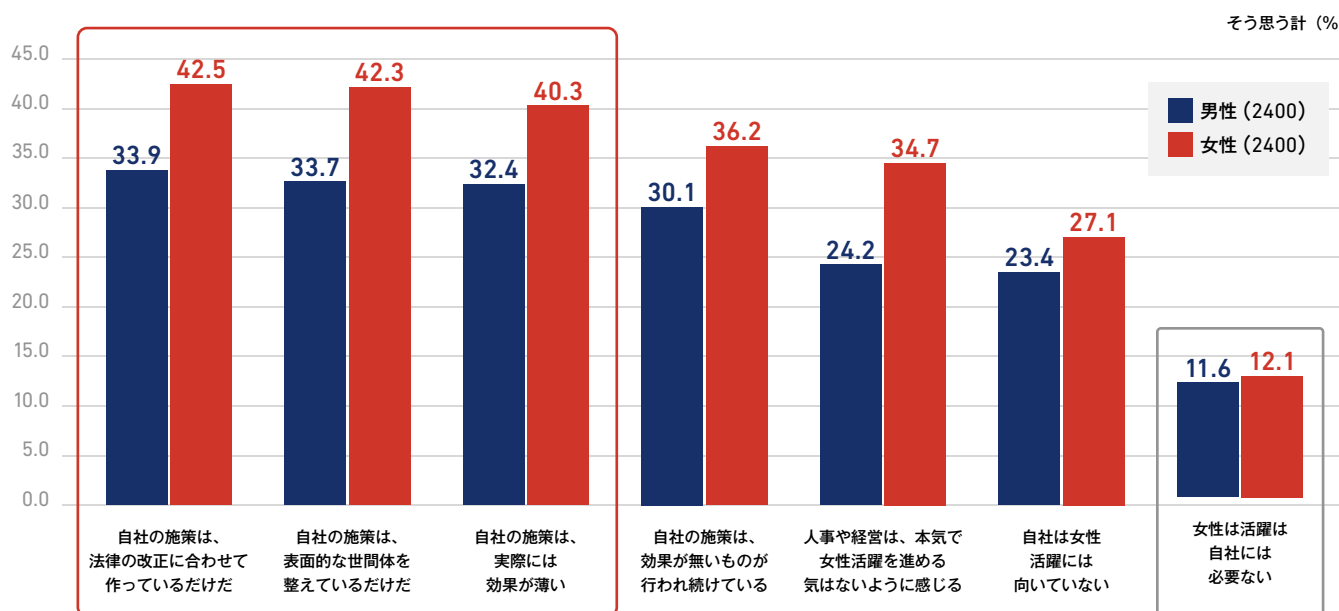
なお、ここで吐き出された声や本音と言うのは、エンゲージメントサーベイやアンケートなどでは分からない貴重な定性情報です。こうした情報を個人特定できない状態で押さえられると、人材育成と組織開発という面で有効です。

さらに、展望を描く為には現場の上司が重要になることは前述した通りです。現場の上司は女性活躍の大切な支援者であり、同時に悪気なく女性活躍を潰してしまう可能性も秘めています。

これからの管理職像としては、厚生労働省が主導している「イクボス」の概念が有効です。ジェイックでも、イクボス研修を提供していますが、従来のようなマネジメントのハウツーを研修するのではなく、時代が変わり部下の価値観も多様化する中で、これからの管理職「イクボス」というのはどういうものなのか？を学んでいく内容になっています。

なお、展望の観点を考えるうえでは、本気で考えてもらう状態をつくる必要があります。しかし、これまで女性活躍が実現していない会社で、経営や人事方針として女性活躍を打ち出しても「疑われる」のが普通です。どのぐらい疑われるのか？データで見てみましょう。

### 自社の女性活躍に女性 4 割、男性 3 割は懐疑心…法律の改正に合わせてるだけ、世間体、効果が薄い



出典) パーソル総合研究所「女性活躍推進に関する定量調査」

男性で約 3 割、女性になると約 4 割が、自社の女性活躍方針に懐疑心を抱いているというパーソル総合研究所の調査結果です。

- ・ただ法律の改正に合わせて行なっているだけ
- ・ただ表面的に世間体を整えるだけ
- ・どうせ効果はない

など、手厳しい見解が多く見受けられます。



また、男性も女性も共通して約 1 割は、「自社には女性活躍は必要ない！」と考えています。意外とこうした否定的な意見は周囲への影響力があります。

したがって、懐疑心があるということを認識しないで施策を走らせると、研修などでもすごく斜に構えた人が出てきたり、そういった懐疑心を管理職がぼろっと口にしてしまったりすることが出てきます。

もちろん研修などを通じて解消していける側面もありますが、とくに懐疑心が高い場合には対応施策を組んだ方が良いでしょう。会社のカルチャーによりますが、女性管理職が非常に少ない会社などの場合には、かなり懐疑心は強く出ると思ったほうがよいでしょう。

### ポイント 3

## 「経験」の観点 ～育成の問題

最後に、経験の観点を紹介します。さまざまなデータを見ていくと、全般的な傾向としては、男性と女性はキャリアに対して求めるものが異なることが分かります。

傾向としては、男性は年齢と共に給与が上がることで、また結婚・出産を機に「家族を支えたい」と考え、さらなる昇進や給与アップを目指す人が多くなります。一方、女性社員は全般的に給与アップよりも、「どのような経験ができるか」という傾向が相対的に強くなります。

例えば、ある会社では女性活躍の中で「管理職を目指そう！給与も上がるよ」と提案したところ、女性からは「お金が欲しいわけではありません」という反応がありました。

また新卒で入社したての頃は「管理職やリーダーになりたい」という女性が多い、そういう意欲的な層を採用しているにも関わらず、年齢を重ねるにつれて昇進意欲が減少していくケースがあります。

個別に話を聞いていくと、意欲が減少する裏側には「諦め」が入っていることが多くあります。とくに、リーダー経験などをせずに産休・育休に入り、復帰して時短勤務になる…となると、「ここから管理職をやるのは難しい」と考えて諦めているケースが非常に多く見受けられます。

こうしたことが起きている場合には、早期のリーダー選抜やキャリア教育というものがとても有効です。「経験したい」という気持ちをうまく生かし、早めに一度経験させておくと、育休復帰して時短勤務でも、「何とかやっていける」「今は難しいかもしれないけど、もう少し子供が育ったらもう 1 回…」と考えるようになります。

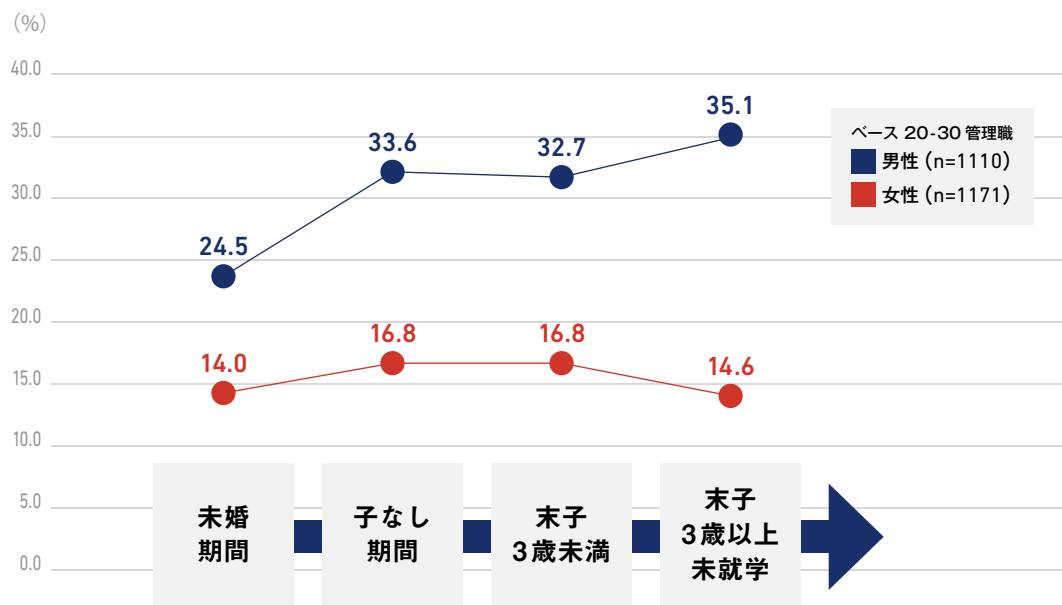
年功序列がかなり廃れてきたとはいえ、日本企業では、若手のうちはみな平等に昇格させていくという傾向も残っています。これ自体は悪いことではないかも知れませんが、ただ、それをやっている中、20 代後半～ 30 前後に出産のライフイベントを挟んだ時に、管理職意向の減退が生じやすくなります。

前述の通り、20 代のうちにリーダー経験を積ませることが、後のキャリア形成に対する良い影響を与えるのです。

ジェイックでは、20 代でマネージャーに昇進する社員が多くいます。そうした社員は結婚や出産を経て、一時的には仕事が難しい、管理職は難しかったとしても、育児に慣れたり、子供が小学生になり時間的な余裕が出てきたりすると、再び積極的に高い視座をもって仕事に取り組もうとする傾向があります。

一方で、リーダーシップ発揮やマネジメントの経験がないと、子育てに追われる中で「管理職を目指して欲しい」と言われても、「本当に出来るか…」という心理ハードルが生じやすくなるのです。

男性は、既婚後に管理職意向が上がる傾向だが、女性は既婚後に横ばいから低下傾向へ…



出典) パーソル総合研究所「女性活躍推進に関する定量調査」

上記のデータを見ていただくと明らかですが、結婚や子育てのタイミングによってキャリア意識は変化します。男性の場合、結婚後に「頑張るぞ」と管理職になりたいという意欲が高まります。そして、子供の成長と共に、さらに高まっていく傾向があります。

しかし、女性の場合には、結婚のタイミングで男性ほど顕著な上昇はせず、さらに子供が生まれて少し経過すると、キャリア意欲が一旦下がります。その後は再び上がるものの、やったことがない管理職への心理ハードルは徐々に上がります。

だからこそ、早い段階で管理職登用して経験をさせておくというのは有効です。少なくとも部下・後輩の育成やマネジメント経験を20代のうちに積ませておくことです。もしくは早い段階で、キャリア教育を行うことも有効です。現管理職を目指すだけでなく、さまざまなキャリアの描き方があるということを示しておくのです。

## テーマ④ 女性リーダーが活躍する組織づくりの3ステップ

最後に女性活躍の支援先や自社でやってきた経験を踏まえて、女性リーダーが活躍する組織づくりに有効な3つのステップを紹介します。

1つ目は「イクボス研修」です。これはキーマンとなる現管理職を教育していく、女性活躍に巻き込んでいくという施策です。今の管理職も、もちろん頑張ってきた方達です。ただ、時代が変化していることも事実です。だからこそ、管理統制型のマネジメントを否定するのではなく、ただ、「これからの時代に即して、部下のキャリアや人生を支援し、組織の結果を出せる管理職になりましょう」という研修です。

# STEP 01

## これからの新しい管理職“イクボス”を社内で育成する

部下のキャリア（ワークライフバランス含む）や人生を支援し、組織の業績や結果を出す

|                | 従来のパターン           | これからのパターン            |
|----------------|-------------------|----------------------|
| 成功パターン         | 確立されたやり方を踏襲       | 新しい創意・工夫             |
| 人材開発           | 上司＝正解<br>(指導＝教える) | 上司≠正解<br>(指導＝一緒に考える) |
| 組織開発<br>マネジメント | <p>管理と統制</p>      | <p>共創</p>            |

イクボスを社内に浸透させ、これからの時代に沿ったマネジメントと育成を行っていく

2つ目は、強みを活かしたリーダー教育、とくに女性リーダーの育成を早期に行っておくことです。これは、女性社員の管理職意向を高め、同時に「ロールモデルがない」問題を解決するための打ち手です。

# STEP 02 “強み”を活かした“リーダー教育”で未来を描く

ロールモデルではなくパーツモデルで OK！自分らしさを発揮していく未来のリーダーを描く

ストレングスファインダー®は、米国ギャラップ社の開発した 才能診断ツールです。

ここでの才能とは、無意識に繰り返し現れる思考、感情、行動のパターン です。

すなわち、自分の思考・感情・行動の特徴そのものが 才能＝「強みの種」なのです。



「さあ、才能に目覚めよう」  
日本でも累計 100 万部を突破

① 200万人の  
ハイパフォーマー  
成功要因インタビュー

② 5000 種類  
才能を発見

③ 5000種類の才能  
34種類に分類



### 強みの方程式

才能

×

投資

×

強み

3つのパターン  
・思考  
・感情  
・行動

3つの投資  
・スキル  
・知識  
・時間

成果を生み出す力

ギャラップ社では、強みを見つけるため、人がもつ才能をあらゆる角度から抽出、それらを最も共通性のある性質で分類し、最終的に 34 種類に分類しました。

強みを活かしたリーダー教育では、「ロールモデル」ではなく「パーツモデル」という考え方で、様々な人の良い点を「パーツ」として取り入れ、自分らしいキャリア像を描いていきます。「こういう上司にはなりたくない」と思う人物も、反面教師として「パーツ」を取り入れることができます。

この研修では、ストレングスファインダー® という強み診断を使って自分の強みを明確にしながら、自分らしいリーダー像を描いていく、キャリアを描いていきます。

「強みを生かす」という価値観は、いまの世代にあっており、女性のみならず、Z世代などにも有効です。

3つ目は、キャリア相談を個別に行うことです。これは懐疑心を払しょくして、前向きなキャリアビジョンを描くために重要な施策です。

## STEP “懐疑心”の払拭！“キャリア”相談で個別サポート

### 03 多様化しているキャリアを個別に対応することでキャリア形成を会社として支援していく

オンラインキャリア研修領域に専門特化したサービス／国内トップクラスの導入実績  
(約 2,000 名のキャリアコンサルタント(2022 年 10 月現在) から最適な面談者を選定)

クラウド型  
HRソリューション



サーベイ結果の読み取り



コンサルティングによる行動変容



電子カルテデータの作成・共有



大事なことは本音をしっかり抽出することです。ジェイックが提供しているキャリア相談プラットフォーム「Kakeda」というサービスでは、性格診断や相談テーマ、経歴を通じて、約 2,000 人の中から相性の良いキャリアコンサルタントがピックアップされ、キャリア相談できる仕組みになっています。

さらに、対話で得られた深い情報が、個人を特定されない分析レポートとして人事にフィードバックされ、組織開発に反映することが出来ます。

以上、女性活躍の支援先や弊社で実施して効果のあった 3 ステップを紹介しました。本日の話が女性活躍を考えるうえで参考になり、具体的なアクションに繋がると幸いです。

## 女性活躍支援サービスのご案内

---

ジェイック及びグループ会社である Kakedas では、  
女性取締役であり、現役のトップ講師でもある東宮を中心に  
「女性活躍」の支援を提供しています。

現場の管理職を、強力な「支援者」とする  
イクボス育成プログラム



「強み」を活かした女性リーダーとしてのビジョンを描く  
キャリアプログラム



仕事の不安やキャリアの悩みを個別解決する  
「キャリア相談」プラットフォーム



を軸に、効果性ある女性活躍プロジェクトを実現します。

女性活躍の取り組みは、性差の話だけではなく、  
介護、副業・複業、Z世代など、働き方に関する価値観が多様化する中で、  
社員のエンゲージメントを高め、優秀層の離職防止を実現する上でも有効です。  
ご興味あれば、ぜひ上記より詳しい資料をご覧ください。  
また、「情報交換したい」「相談に乗って欲しい」という場合には、お気軽にご連絡ください。

問い合わせはこちら

