

コンサルティングレポート

女性リーダー育成は「一段上の経験」から ～上司の過保護が成長の羽を折る～

名古屋ビジネスユニット 経営戦略部 コンサルタント 有馬 祥子

■女性リーダー育成の現状

女性活躍推進法が施行されて約1年が経ち、企業においても女性活躍の取組みが強く意識されるようになってきました。女性をはじめとする多様な人材の活躍について自社のホームページで紹介する企業も増えています。

内閣府のサイト(女性の活躍推進企業データベース)では女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画書が公表され、各社の女性活躍の取組み状況を見ることができます。数値目標として女性管理職の比率や人数を掲げ、育成に注力している企業が増えている中、女性管理職候補者や女性リーダーの育成を課題と感じている企業も少なくないようです。

そうした企業の方々に話を伺ってみると、女性リーダーの育成に取組もうと計画を立てたものの、なかなか第一歩が踏み出せずにいるケースも見受けられます。行動計画の中身を一つひとつ丁寧に見ていくと、女性リーダーを増やすための施策が「キャリアプランの作成」や「単発研修の実施」にとどまり、仕事の現場で活躍できるリーダーとして成長するまでサポートしきれていないことが多いようです。

そこで、本レポートでは、女性管理職候補者を含む女性リーダーの育成を行うには、何をどうしたらよいのか、そのポイントを解説します。

■女性リーダー育成で重要な2つのこと

女性リーダーの育成の場面で、特に上司の方から、「女性の育成と男性の育成は何が違うのか?」という質問を受けます。これについては、「本質的には同じですが、力点の置き方が違う」と考えます。

女性リーダー育成で重要なことは、

- ① 難易度が高い業務課題に挑戦し、壁を越える経験を積ませること
- ② 育成のプロセスに上司が積極的に関わること

の2つです。これらはリーダー育成において男女問わず重要なことですが、敢えてこの2つを挙げるのは、男性と比較して、意識的に行っていく必要があるからです。

■女性リーダー育成で、なぜ経験を積ませることが重要なのか

困難を乗り越えた経験が糧となり人は成長します。実際に、管理職になった方を対象とした複数のアンケート結果からは、管理職になるために役立った経験として、「仕事での失敗」や「困難を伴う仕事の経験」を挙げる人が、男女ともに多くなっています。

男女が同等の条件下で実務を通じた経験を積み成長機会を得ていれば、女性リーダー育成は今より進んでいるはず。女性には出産や育児といったライフイベントがあります。それがハンディにならないよう、国・企業を挙げて仕事と家

庭の両立支援に取り組んでいますが、これからは両立するだけでなく、仕事の内容が大切になっていきます。男女問わず、意欲と能力が伴った人材には、難しい仕事、責任のある仕事を任せていくことが求められるのです。

例えば、男性中心の職場や女性が少ない職場でよくあるケースとして、女性が守られ過ぎていて、成長に必要な経験を積む機会を失っているケースがあります。難しい仕事や急ぎで量の多い仕事があると、「こんな大変な業務を女性にさせるのはかわいそうだ」、「このプロジェクトは海外出張があるから、子育て中の女性には無理だろう」と過保護になってしまうのです。時にそのやさしさや善意が、意欲ある女性のチャレンジする機会を遠ざけてしまいます。

女性向けの研修で、これまでの業務経験を振り返り、キャリアプランを立てることがありますが、そもそも実務経験が乏しい場合や、一つの仕事をやり遂げるために悩み、もがき苦しんだ経験が無い場合は、問題意識の持ちようがないのです。そのような状況で、「5年後のあなたのなりたい姿は？」と問いかけられても想像できないのは、無理のないことです。壁にぶつかって転ぶからこそ、どうやって起き上がればよいのか、次に転ばないようにするには何が必要なのかを考えるのです。その点でも、困難な課題やワンランク上の課題を与えることが重要です。

女性が管理職になりたくない理由として、「自信がない」「自分には能力がない」「責任を求められるのが重荷」といった声を聴きます。女性の場合、完璧主義なところがあり、失敗を恐れて、自分から積極的に高い目標にチャレンジするとは言い出しにくいことがあるので、会社や上司から機会を与え、成長を促すとよいでしょう。たとえ与えられたテーマであっても、そのハードルを越えたという経験が自信につながっていくはずです。

■女性リーダー育成で、なぜ上司が重要なのか

女性を管理職に登用する際、もっとも大きな影響力をもっているのは直属の上司です。直属の上司が本気になって女性部下を育て、女性自身もそれに応えて全力で成果を出すことで、女性管理職への道は開けていきます。このことに着目せず、上司と切り離して女性だけを集めて育てようとする企業が多いようです。

“オールド・ボーイズ・ネットワーク”という言葉があるように、男性中心の組織には独特の文化や雰囲気があり、そこに女性はなかなか入り込めないことがあります。上司と部下がともに男性の場合、部下はその立ち居振舞や発言、考えなどを自然と学べるのですが、男性上司と女性部下の場合は、意識的に互いの接点を増やし、見えない壁を乗り越えていくことが求められます。

女性だけを集めた研修を否定するわけではありません。ただ、「女性だけ」と言ったとたんに、男性上司にとっては「関係のない研修」になってしまう傾向があります。以前、ある企業で女性だけを対象とした研修を行った際のことです。研修自体は好評だったのですが、終了後の受講者アンケートで、「上司(男性)の本研修への関心が薄い」、「研修参加に関して上司の理解を得られず、苦勞している人がいた」という意見が出てきました。女性向け研修というだけで、男性上司にとってよくわからない、関心の持てない研修になってしまったようです。

一方、女性部下を持つ管理者を対象に、女性部下とのコミュニケーションやキャリア形成支援などをテーマとした研修をすることもあります。これ自体は意味のある取り組みですが、どんなに良いことを学んでも、自部署に戻って女性部下と想いを共有しながら“実践”していくのは容易ではありません。

そう考えると、やはり女性だけ、上司だけで研修を行うというやり方には限界があると言わざるをえません。ではどうすれ

ばよいか。筆者は、女性と上司と一緒に研修へ参加し、共に考え、課題に取り組むことが、効果の最大化につながると考えています。次の導入事例では、実際に女性と上司がペアで取組んだリーダー育成のケースを紹介します。

■「女性リーダー育成プログラム」の事例紹介

【導入企業の問題意識】

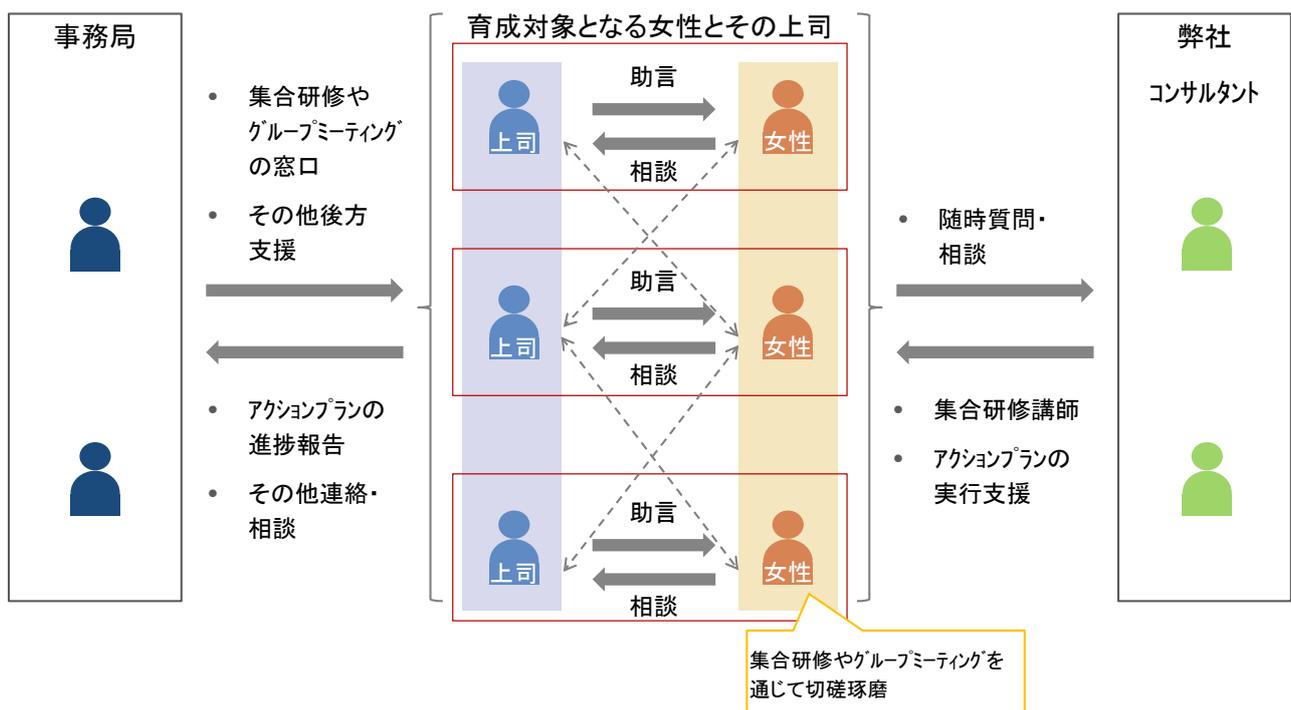
従業員の9割が男性というA社では、社長の掛け声のもと全社で女性活躍に取り組むことになりましたが、アンケート調査を実施したところ、男性管理職は「女性とは仕事上のコミュニケーションがしづらい」、女性は「挑戦意欲が低く、責任のある立場にあまり就きたくない」と感じていることがわかりました。ただ会社として、女性管理職を増やしていきたいという強い思いがあったため、上記2つの課題を同時に解決するために、当プログラムを実施しました。

既に女性活躍や女性リーダー育成に取り組んでいた企業でも、既存の女性リーダー育成研修を見直したいというニーズがあります。B社は、3年ほど前から、管理職手前の女性を対象に研修会を実施し、問題解決やプレゼンテーションなどOJTでは強化しづらいスキルの向上に取り組んできました。一方で、「主体性を発揮できるリーダーの育成」という点で物足りなさを感じていました。研修の見直しを考える中で、女性がリーダーシップをとり、上司や周りを巻き込んで自部署の課題を解決するスタイルが評価され、弊社のプログラムを導入されました。

【弊社が提供するプログラムの特徴】

- ・管理職手前の女性とその上司がペアで参加する。
- ・「集合研修によるスキルアップ」、「現場での活躍を促すアクションプランの立案と実行」、「活動をフォローするグループミーティング」の三本立てによる、約半年間のプログラム。
- ・アクションプランのテーマは、自部署の課題解決とし、女性自らリーダーとなってワンランク上の目線で、周りを巻き込み、組織のためになることを行う。上司はその活動を支援する。
- ・グループミーティングは、女性と上司のペア・研修事務局・コンサルタント(講師)で実施する。ミーティングには複数のペアが参加し、アクションプランの活動状況を互いに共有するとともに、質問やアドバイスを行う。

【実施体制図】



【当社プログラム実施による4つの効果】

このプログラムでは、「1つ上の立場で」、「周りを巻き込む」という点を意識して、アクションプランに取り組めます。普段の業務よりも難易度の高い課題に挑戦することから、女性が一人で頑張って目標達成できるものではありません。壁にぶつかった時には、上司に相談し、先輩・後輩など周りの力を借りて乗り越えることが必要になります。自らリーダーとなって、アクションプランをやり抜くことで得られる代表的な効果として、以下の4つが挙げられます。

●困難な経験・成功体験を乗り越えて自信につながる

本プログラムを受講したCさんは自身の課題である新人育成に取り組む中で、同じ部署の中堅社員に勉強会講師をお願いしました。しかし、「忙しくてそんな時間がない」、「Cさんが受けている研修に、なぜ私が協力しなければならないのか」と反発を受けてしまいました。そこで初めて、Cさんは「〇〇すべき」と正論を振りかざしていた自分自身の言動に問題があったことに気がきました。周囲の協力が得られる接し方や伝え方を工夫し、支援を得ていくことで、新人の育成をやり遂げることができました。

また、本プログラムの最後には成果発表会を行います。集合研修では「人前で話すのが苦手」、「成果発表会のプレゼンが不安」という声が多く聞かれます。実際、人前でプレゼンテーションをしたことがない女性も少なくありません。そうした企業では、発表準備の期間を十分に確保し、本番前にリハーサルも行うようにしています。社長や役員が居並ぶ会場で大舞台に立ち、発表をやり遂げた後の達成感は大きく、一人ひとりの自信と成長が実感できます。

●上司と部下のコミュニケーションが深まる

ある上司は「本社で行われるグループミーティングと一緒に参加するための移動時間などで、普段は話さないことが会話に出てきて、コミュニケーションがとれる良い機会になった」と言い、部下の女性も「上司と話す機会が増え、他の業務を行う時にも上司と相談しやすくなった」と同じ感想を持っていました。他の上司は「皆が話しかけやすいよう、『いつでも、何でも相談して』と言っていたものの、なかなか部下からは話しかけづらいものだ」と話すなど、普段の業務と違う場に参加することで、今まで気づけなかったことに気付けたという声も多く聞かれました。

●同じ課題を乗り越えることで、女性同士の結束力が高まる

集合研修では毎回最初に「前回の研修以降に取り組んだこと」を一人ずつ発表するようにしました。そのなかで、ある受講者から「アクションプランを進めるのは大変だけれど、月末に活動報告を提出するとき、受講者名簿にある皆の名前を見て、顔を思い出しながら、『皆も頑張っているから、私も頑張ろう』と自分を励ましている」という発言がありました。アクションプランの活動は個人単位ですが、グループミーティングなどにより、お互いの状況を共有しながら進めていくので、「同じ苦勞を乗り越えた仲間」という結束が生まれ、最後までやりきるエネルギーにもなりました。

●周りから感謝されることで、チームワークの重要性に気付く

前出のB社では事業環境が大きく変わり、営業スタイルの変更が求められていました。そうしたなか、ある営業部の女性が、これまでなかなか取組めずにいた新規開拓をテーマに、半年間の活動を始めました。彼女自身の熱意はもちろん、やり方の上手さもあり、職場の皆でスキルアップして新規開拓先を増やそうという機運が生まれ、行動が変わっていきました。同僚から「やってくれてありがとう」との感謝の言葉をもらい、女性からは「うれしくて、やる気が出た」という話を聞きました。自分のためだけでなく皆のために率先して動き、成果が出てくる中で、組織で仕事をする意味を実感したのです。

【中長期的な成果】

実際に本プログラムを終えてから、昇進・昇格など次のステージへ進む女性も少なくありません。以前は「自信がない」

「実力がない」と言っていた女性も、約半年間、普段の業務よりも一段上の課題をやり遂げて成長し、一番身近にいる上司や同僚から認められることで、リーダーとなる自信と覚悟が培われていきます。リーダーシップを学ぶだけでなく、学んだことを活かし、自身の職場で力を発揮して課題を乗り越えたという経験から得られるものは大きいのです。

■おわりに ～女性リーダー育成を組織作りに活かす～

女性リーダー育成というと、女性に限定した、個人のスキルアップの取組みと思われるがちです。しかし、会社全体で考えると、組織力を高め、事業のパフォーマンスを最大化するためには、活かしきれていない女性の力を呼び起こし、リーダーとして力を発揮してもらわなければならない、という重要な企業戦略でもあるのです。

リーダー研修といえば参加者は全員男性という時代もありましたが、最近は女性の参加者も増えてきています。筆者は普段のコンサルティングで、女性に限らず男性も含めたリーダー育成に関わっていますが、男性、女性、一人ひとりに、それぞれ良い点があります。女性の場合は総じて一生懸命で、与えられたテーマをコツコツと取組み、期日を守るなど、計画性や確実性の高い方が多いと感じています。一方で、完璧主義なところもあり、初めてのことや難しいことに取組む時の不安感が大きく、その真面目さゆえに「私にはできません」と言って、上司からみれば拒絶と取られかねない反応をしてしまうこともあるようです。

女性リーダーの育成は、成長軌道に乗せるまでが大変かもしれません。だからこそ、上司の支援がとても大切なのです。リーダーを育成するには、機会を与え、これまでよりもレベルの高い業務に挑戦させることが必要です。女性の場合は、いきなり全てを任せるのではなく、一緒に全体像やステップを考えることから始めてみると良いでしょう。

企業における女性リーダーの育成は、まだ始まったばかりです。最初の一步を確実に踏み出すことにより、女性部下をリーダーとして成長させることができれば、彼女たちは組織の大きな力として活躍してくれることでしょう。

以上

－ ご利用に際して －

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。

ご利用に際してのご留意事項を最後に記載していますので、ご参照ください。

(お問い合わせ)コーポレート・コミュニケーション室(広報担当) TEL:03-6733-1005 E-mail:info@murc.jp