

ダイバーシティ&
インクルージョンを
実現する
人材・組織開発

コラム集

エム・アイ・アソシエイツでは、2014年に大手企業20社のダイバーシティ推進責任者に対するインタビュー調査を実施しました。調査の目的はダイバーシティ推進に関する企業の本質的な課題を明らかにすることです。その結果は調査分析レポートとして2014年9月に発表しましたが、それと同時に2014年8月から2015年2月にかけて、日経ヒューマンキャピタルオンライン上でコラムの連載を行いました。本冊子ではその全6回分のコラムを1冊にまとめたものです。

コラムの性格上、各回のタイトルに応じて完結した内容になっています。しかし、全体を通じて基本的なメッセージは一貫しています。それらを要約すると、以下のようになります。

1. 阻害要因

日本企業においてダイバーシティ推進を阻害している主要因は、「インクルージョンの欠如」にある。インクルージョンとは多様性を受け容れて活かそうとする組織風土やマネジメントスタイルを指す。多様性を活かすのではなく同化しようとする働きが、ほとんどの大企業に見られる。この阻害要因が生み出す問題構造は、業種を問わず日本企業共通の課題である。

個々の男性管理職のマインドに浸透している固定観念が、無意識のうちにダイバーシティ推進を阻害している。女性には仕事上も配慮することが望ましいという家父長主義的な固定観念が、女性のキャリア意識やキャリア形成を阻害している。職場に個人的な価値観を持ち込むべきではないという体育会系の固定観念が、個々の潜在力の発揮を妨げている。

2. 目指す姿

多様な管理職が活躍するからこそ、多様な個人の活躍が可能になる。過去からの経緯によって女性管理職比率の低さが当面の問題となっているが、女性管理職比率の向上はゴールではなく、むしろスタートと言える。現時点ではキャリア意識には欠けるかもしれないが、多様な価値観を持った女性の活躍を促すことが求められる。また、女性活躍だけを目的とするのではなく、男性管理職に対しても個々の多様性の発揮を促すことが重要である。

性別にかかわらず、職場における上司と部下の対話を通じて、1人ひとりのキャリア意識が高められ、成長が促進されている状態を作り出すことが必要である。そのためには、部下が変わるだけでなく上司にも変わることが求められる。管理職のピープルマネジメント力を高めることによって、個人の成長を通じたビジネスパフォーマンスの向上を目指す取り組みが重要である。

<著者プロフィール>

松丘 啓司(まつおか・けいじ)

エム・アイ・アソシエイツ(株) 代表取締役社長

1986年東京大学法学部卒業後、アクセンチュア入社。同社のヒューマンパフォーマンスサービスライン統括パートナーを経て、2005年に企業の人材・組織モデル革新を支援するエム・アイ・アソシエイツ株式会社を設立。同社ではキャリア開発、マネジメント変革などの領域を中心にサービスを提供。2013年に提案力の強化を支援する株式会社ビー・アーキテクトを設立し代表取締役に就任。主な著書として、『論理思考は万能ではない』『アイデアが湧き出すコミュニケーション』『ストーリーで学ぶ 営業の極意』『提案営業の進め方』『組織営業力』などがある。

目次

第1回	ダイバーシティ&インクルージョンの阻害要因は組織の上層部にあり	3
第2回	インクルージョンを妨げる日本企業共通のメカニズム	5
第3回	インクルージョン実現の鍵はピープルマネジメントにあり	7
第4回	女性の管理職候補を選抜する研修はなぜ必要なのか	9
第5回	女性活躍はゴールか、それともスタートか	11
第6回	ダイバーシティ推進の主役は男性管理職だ	13

ダイバーシティ&インクルージョンの 阻害要因は組織の上層部にあり

当社(エム・アイ・アソシエイツ株式会社)では、2014年2月～3月にかけて大手企業20社のダイバーシティ推進責任者に対するインタビュー調査を実施しました。その目的は、日本企業が抱えるダイバーシティ推進上の本質的な課題を明らかにすることです。分析結果については、9月19日(金)に開催するセミナーにて発表させていただく予定です。本連載では、その途中経過の要約をご紹介します。

共通の阻害要因は「インクルージョンの欠如」

企業における女性活躍推進のアプローチは、各企業が置かれた事情によってさまざまですが、そこには日本企業に共通の阻害要因が見られます。そもそも歴史的に女性の採用数が少ないといったことだけではなく、根本的な阻害要因は「インクルージョンの欠如」にあると言えます。

女性管理職を増やそうとしたとき、多くの企業で「女性のキャリア意識」の希薄さや、女性管理職候補者の「キャリア形成の不足」が障害になります。しかし、それらを引き起こす原因を辿っていくと、かならずと言ってよいほど組織におけるインクルージョンの欠如という問題に突き当たります。

また、ダイバーシティ推進部門の人々や、既に管理職に登用された女性たちを苦しめているのも、組織におけるインクルージョンの欠如という見えな

い壁です。組織内における多様性(ダイバーシティ)を増やすだけではなく、同時にインクルージョンの問題に取り組みなければ、いつまで経っても彼女たちは孤軍奮闘の状況から抜け出すことができません。

そもそもダイバーシティ推進の目的は、ビジネスパフォーマンス(業績)を高めることにあります。そのため、なぜ多様性を増やすことが業績の向上に繋がるのかを理解することが必要です。ところが、ダイバーシティの重要性を説かれても、現場の男性社員にとってはなかなか身近な問題として感じられません。また、インクルージョンの方が現場にとっては直接的な影響を及ぼしますが、インクルージョンと業績の関係についてはまだあまり気づかれていないように思われます。

女性管理職を増やさない組織力学

お気づきの方もいらっしゃると思いますが、ここまでインクルージョンとは何かについて定義せずに書いてきました。インクルージョンとは、多様性を受け容れるマネジメントスタイルであり、組織風土です。またインクルージョンは、マネジメントスタイルや組織風土をエクスクルーシブ(排他的)な状態から、インクルーシブ(受容的)な状態に変革することも意味します。

エクスクルーシブ(排他的)な組織は、ムラ社会と同じです。そこには構成員によって共有された暗黙のルールがあり、その価値観に合わない意見は誤った考えとみなされます。よそ者にとって、その暗黙のルールはすぐには理解できず、逆に既存の構成員はよそ者を異端とみなして容易に受け容れません。

男性中心のマネジャーの社会もそれに似ています。男性マネジャーによって共有された「流儀」や理想とする「リーダー像」が存在します。そのモノサシに従って行動できる人が優秀な人材とみなされます。価値観を共有するためには、時間を共有することも必要で、長い時間を一緒に過ごせる人が仲間となる資格を持った人と考えられます。

この男性マネジャー中心のマネジメントスタイルや組織風土が、女性のキャリア形成を阻害しています。難しくチャレンジが必要な仕事は、無意識のうちに男性に対して優先的に与えられるため、男性と比べて女性は実績を積み重ねることが難しくなります。また、管理職登用に当たっても、共有されたモノサシに従って行動する人が評価されるため、それができていない女性は未熟と判定されてしまいます。

「男性が働き、女性が家庭を守る」という、いわゆる固定的役割分担意識は、若い層ではかなり薄れてきています。男性でも長く育休を取得して、育児や家事を分担したいと考える若者が増えています。

けれども、組織の上位層に共有された価値観が、若い男性社員の行動を阻止しています。その結果、ライフイベントでキャリアが遅れるのは女性のみとなり、女性のキャリア意識は薄れていってしまいます。

やぶ蛇を恐れる男性上位層

これまでの男性中心のマネジメントスタイルは、しばしば喩えられるように「体育会系」です。ところが、今日のビジネスにおける問題は、体育会系のマネジメントでは成果が挙げらなくなっているという点にあります。なぜなら、体育会系のマネジメント方法では、個人の潜在力を最大限に活用することができないからです。

スポーツの世界でも、チーム競技では体育会的なやり方で国際試合に勝つことはできなくなっています。チームがただ一丸となるだけでなく、個々のプレイヤーが卓越した強みを発揮しなければ、ワールドクラスの競争には勝てません。

ビジネスの世界においても同じことが起こっています。エクスクルーシブなマネジメントからインクルーシブなマネジメントへと転換しなければ、社員一人ひとりのパフォーマンスをこれまで以上に高めていくことは難しくなっています。グローバルなビジネスの世界において、大きなマネジメント変革の流れが起こっているのです。

日本企業がなかなか変わらない要因は、組織の上位層にあります。組織の価値観を共有し、これまでのマネジメントスタイルを体現してきたのは、組織の上層部の男性マネジャーたちです。自分たちが良かれと思ってやってきたやり方を、なぜ変える必要があるのか。多くの男性マネジャーたちは、変わらなければならないという自覚ができていません。

あるいは、薄々と変化の必要性を感じている男性マネジャーも少なくないと思われます。けれども、彼らは自分から率先して変化を起こそうとはしません。なぜなら、これまでのモノサシを変えることは、自分が評価される根拠を否定することになるからです。いわば、やぶ蛇を避けるために、あえて知らないふりをしている可能性もあります。

けれどもインクルージョンは大きな果実を生みます。そのことに早く気づき、自己変革できる企業にチャンスがあるのです

(2014年8月19日掲載)

インクルージョンを妨げる 日本企業共通のメカニズム

ダイバーシティ&インクルージョンを実現するためには、文字通りダイバーシティ推進とインクルージョン推進の両方が必要です。ダイバーシティ推進については多くの企業で取り組まれているため、何を行うかのイメージが付きやすいと思います。しかし、インクルージョン推進と聞いても、あまりピンとこないかも知れません。今回はインクルージョン推進に焦点を当てて、企業の課題を考えていきたいと思います。

ダイバーシティ推進とインクルージョン推進は車の両輪

今年の2月～3月にかけて実施したインタビュー調査では、ダイバーシティ推進は行っている、インクルージョン推進は行われていない企業が最も多くを占めました。女性の採用比率を増やすとともに、両立支援策によって就業継続を可能にすることで女性社員の人数を増やす。また、いわゆるポジティブアクションによって、女性管理職の人数を増やす。男性管理職に対しては、女性活躍に対する理解度を高め、支援を求める。こういったことが、日本企業の典型的なダイバーシティ推進の主な内容です。

ダイバーシティ推進とインクルージョン推進は車の両輪のような位置づけにあるため、本来は並行的に行われる必要があります。ところが、ダイバーシティ推進がもともと女性活躍推進から出発したことや、ダイバーシティ推進部門のリソースの不足などの理由によって、多くの企業において取り組みのスコープがダイバーシティ推進に限定されているのが実情

です。その結果として、ダイバーシティ推進自体もなかなか思ったように進んでいません。

女性管理職を増やすためには、女性社員がキャリア意識を高め、十分なキャリア形成がなされることが必要不可欠です。なぜキャリア意識が高まらないのか、なぜキャリア形成が不足しているのかと原因を辿っていくと、インクルージョンの欠如という問題に行きつくことは前回のコラムでも指摘した通りです。そのため、女性の意識変革やスキルアップに力を入れて取り組んだとしても、根本原因が解決されていないため、施策の効果がなかなか現れないのです。

では、根本原因は何かについて、改めて見て行きましょう。

女性管理職の増加を阻む阻害要因の因果関係

例えば、女性管理職候補のキャリア形成が不足している、どうやって育成すればよいのかといった質問をしばしば受けます。その際、なぜそもそも女性のキャリア形成が不足しているのかと逆に質問していくと、男性上司による「不公平な職務付与」による影響が大きいことがわかります。男性管理職は、口では差別していないと言いながら、無自覚的に重要な仕事を男性部下に与えるため、顕著な実績を積むのは男性に偏ってしまうのです。

では、なぜ男性管理職はそのような「不公平な職務付与」を行っているのか。その原因を探ると、その理由の一つとして男女の「固定的役割分担意識」が色濃く残っていることがわかります。重要な仕事

は男性優先という意識があるのです。また、固定的役割分担意識が払しょくされないことの原因として、男性管理職による「長時間共有型のワークスタイル」も無視できません。育児期間中、現実的に女性が長時間働くことは困難であるため、長時間労働を前提とすると、男性が働き、女性が家庭を守るという役割分担意識が強化されてしまいます。

次に、どうしてそのように長時間労働をするのかという原因を探っていくと、仕事量が多いこと以上に、上司と部下が長い時間を共有することが価値観を一致させるために大切だ、という潜在意識の存在が浮かび上がってきます。一人ひとりがバラバラな価値観で動くのは困った状態であると考えられてい

るため、組織の価値観は同質的で「排他的な価値観」となります。また、上司によるマネジメントは、その価値観に従った行動を促す「管理型のマネジメント」であり、そのマネジメントスタイルが排他的な価値観をさらに強化しています。

男性管理職が共有する排他的な価値観は、「偏った評価基準・登用基準」を固定します。男性管理職の間では、理想の管理職像が共有されていて、その管理職像に沿った考え方や行動ができることが昇進の条件になります。そのため、理想の管理職像に反した行動を行う女性社員がいたとすると、「彼女は未熟だ」と評価されてしまうのです。その結

果、男働きできるような女性ばかりが登用されることになってしまいます。

この排他的価値観がなかなか変化しない要因が、「組織上層部の多様性の欠如」にあることは前回のコラムで指摘した通りです。組織上層部の男性管理職自身が、上を見て育ち、自分たちの価値観を部下に指導して今日に至っているため、なぜそれが問題なのかが容易に理解されにくいのです。面白いことに、こうしたインクルージョンの阻害要因は業種を問わずほとんどすべての大企業に見られます。つまり、これらの因果関係は日本企業共通の課題である、と言い切っても過言ではありません。

インクルージョンの風土としての定着を目指す

男性管理職に話を聞くと、自分たちはダイバーシティ推進についてよく理解しているし大いに協力している、と思っている人が多いのです。しかし、インクルージョン推進の面では何も変わっていない、というのが実態です。そのため、女性社員の目からすると残念ながら男性管理職は口先ばかり、と映ってしまいます。

こう書くと、あたかも男性管理職が悪者であるかのように聞こえるかも知れませんが、決してそうではありません。過去からの長い歴史の中で現状が構築されてきたのであって、一人ひとりの男性管理職が悪いわけではありません。けれども、男性管理職自身がどう変わればよいのか、変わることでどのようなメリットがあるのかが明確に示されなければ、当事者には変革の必要性を理解することが難しいのは事実です。そのビジョンを描くことが、これからの

ダイバーシティ推進部門のもっとも重要な役割だと考えます。

上述した阻害要因の因果関係のどこから切り込んでいくかは、企業ごとの事情に応じた戦略と言えます。しかし、最終的には排他的な価値観から脱却し、インクルージョンが企業風土として定着している状態を実現することが求められます。企業風土の変革は、その必要性を説いただけで可能になるものではなく、男性管理職層の行動が実際に変わることによってのみ実現されます。つまり、マネジメントスタイルの変革が鍵となるのです。

どうすれば、それが可能になるかについては、次回に述べたいと思います。

(2014年9月2日掲載)

インクルージョン実現の鍵は ピープルマネジメントにあり

前回のコラムで、ダイバーシティ推進の根本的な阻害要因が多様性を許容しない画一的で排他的な組織風土にあること。また、男性を中心とする管理職層のマネジメントスタイルが変わらなければ、組織風土は変わらないことについて書きました。男性の管理職層は、しばしば粘土層と呼ばれるように、マネジメントスタイルを変えることなど端から無理と諦められているきらいもあります。しかし、決してそんなことはありません。男性管理職自身が変わることの必要性に気づいているからです。

男性管理職は変革の必要性を感じている

これまでのような体育会系のマネジメント方法では成果があがらない環境になったことを、当の男性管理職自身をもっとも実感しています。製品やサービスの競争力が持続せず、ただ一丸となって立ち向かうだけでは業績が向上しないため、一人ひとりのパフォーマンスを向上させることが必要だからです。

一方で、どうすれば若い部下の意欲を高めることができるのか、もっと主体的に行動するように意識を変えられるのかと、男性管理職は日々、悩んでいます。

今日、管理職にはプレイングマネジャーとしての動きが求められています。プレイングばかりしてマネジメントしていない、と批判されることも少なくありません。しかし、管理職自身が動かなければ目標を達成することができないため、仕方がないのです。

本来であれば、マネジメントによって部下を育て、チームとしてより大きな成果をあげることができれば、それに越したことはないとわかっています。でも、どうすればそんなことが可能になるのかがよくわからない、というのが本音のところでしょう。

ピープルマネジメントによってビジネスパフォーマンスを高める

多くの男性管理職は、自分たちが共有する価値観に基づいて、上から下へと同化させていく管理型のマネジメントに慣れているため、目標をブレイクダウンして、業務を通じて管理する「ワークマネジメント」は得意です。けれども、一人ひとりの部下の意欲を引き出し、自律的な判断を促し、強みを伸ばしていくことを支援する「ピープルマネジメント」には不慣れなのが共通した実態です。

ピープルマネジメントの目指す姿はインクルージョンそのものです。その狙いは、部下を画一的な型に当てはめることではなく、一人ひとりの多様な潜在力を引き出すことにあるからです。つまり、管理職層のピープルマネジメント力を向上させることによって、インクルージョンは高められます。そして、インクルージョンが高まることによって、ダイバーシティも高めることができるのです。

「女性活躍推進のためにマネジメントスタイルを変えなければならない」と言われると、男性管理職は

抵抗を感じます。被害者意識を感じたり、反発しなくなったりするでしょう。しかし、「ビジネスパフォーマンスを高めるために、ピープルマネジメント力の向上が必要だ」と言われたら、ほとんどの男性管理職は納得するか、少なくとも反論できないはずで、それが必要なことをわかっているからです。

ダイバーシティ&インクルージョンというと、2つで1セットのように聞こえますが、組織風土やマネジメントスタイルを変革するインクルージョン推進は、ダイバーシティ推進の取り組みがなかったとしても必要とされることです。しかし、同質的な組織の中では、そこに問題があることを感じながらも、何が、どのように問題なのかが、はっきりと見えにくいのも事実です。そのため、ダイバーシティのフィルターを通すことによって、問題の姿が明確になることの意義は大きいと言えるでしょう。

コミュニケーションの変革がインクルージョンの土台

一人ひとり異なった活躍を促すためには、その部下がどういう時に意欲を高めるのかといった内的動機や、部下が大切にしている価値観を理解することが不可欠です。それらが充たされるときに、成長や貢献に向けてチャレンジしようとする気持ちが最大限に高められるからです。したがって、ピープルマネジメントを行うためには、部下の内的動機や価値観といった、部下の「内の軸」を理解することから始めなければなりません。

これまでの管理型マネジメントにおいては、部下の「内の軸」など理解する必要はありませんでした。むしろ、「一人ひとり異なる価値観は仕事場で表現すべきものではない」という意識が強かったと思います。そのため、男性管理職は部下のことを知っているようでよく知らなかったり、そもそもどのようなコミュニケーションによって部下の「内の軸」を理解することができるかがわからなかったりするのが実情です。

このように、まず相手を理解するところから始めるコミュニケーションを「対話」と呼びます。対話は、多

くの男性管理職が得意とする「議論」とは正反対のコミュニケーションです。議論とは、自分の主張を相手に納得させるコミュニケーションなので、向きが逆です。そのため、説明を聞いただけでは習得することが難しいため、練習と実践の繰り返しが必要になります。

研修の場で実際にやってみると、男性管理職はこれまでいかに一方的に自分の意見を伝え、部下のことを理解しようとしていなかったかに気づきます。そして、部下と対話してみたいと感じます。実際にやってみるとうまくできないため、再度、練習するというのを何度も繰り返すうちに、男性管理職のマネジメントスタイルは確実に変化していきます。

ピープルマネジメントの要素は、対話以外にも多々ありますが、コミュニケーションの変革がいちばん土台にあるのです。

(2014年9月22日掲載)

女性の管理職候補を選抜する研修は なぜ必要なのか

人事の方に女性管理職が増えない阻害要因を尋ねたとき、真っ先に挙げられる声は、「過去からの経緯で管理職候補の年代の女性社員数が少ない」というものです。しかし、女性社員の数が多ければ女性管理職が増えるのかというと、それはまた別の問題です。弊社の調査によると、女性管理職が増えない直接的な原因は女性社員のキャリア形成不足にあります。男性社員と比較して女性社員のキャリア形成が遅れているために、その年代の女性社員がいても簡単には登用できないのです。

女性だけを対象にするのは不合理で不公平？

さらに女性のキャリア形成不足を生じさせている原因を探ると、そこには女性社員のキャリア意識の不足が起因しています。本人の管理職志向が乏しいため、みずから積極的に役割を拡大しようとしないうえ、上司も上昇意欲の感じられない人に経験を積ませるような仕事を与えようとしないうえです。そのような事情から、まず女性管理職候補のキャリア意識を高めるための研修に取り組む企業が増えています。

しかし、女性管理職候補に対する研修への批判の声も聞かれます。「意識の乏しい人に投資をするのは合理性に欠くのではないか」という意見もありますし、既に管理職に昇格した女性からは、「私のおときにはそのような研修はなかったのに甘すぎる」といった声も聞かれます。どちらももつとも意見のようにも感じられますが、その是非を判断するためには、(1)そもそも何のためにこのような研修を行うのか、という本質的な目的と、(2)なぜ女性のキャリア意識が不足しているのか、という根本的な要因の2つについて考える必要があります。

前者から述べると、研修などによる意識付けがなくても管理職になったという女性には、この手の研修は必要ありませんでした。男性管理職が共有する価値観にみずから同化できる女性社員には、特段の対策は必要ないのです。しかし、従来の管理職像に同化できる人ばかりが昇格しても、ダイバーシティ推進の経営上の効果は限定的です。そのような状況のままでは、いつまで経っても、社員の発想や行動様式が変わらないからです。

したがって、現時点ではキャリア意識に欠けるかもしれないけれども、多様な価値観を持った女性社員の活躍を促してこそ、ダイバーシティ推進の意義が得られます。女性管理職候補の選抜研修は、企業が変わるために必要な投資なのであって、女性優遇策ではないと考えることが必要です。また、この施策はキャリア意識における男女差が解消されるまでの経過措置と捉えられるべきでしょう。

意識変革を強いてもよいか？

しかし、企業が変わるために必要とはいえ、管理職になる気がない女性社員の意識を無理に変えることが、はたして本人のためになるのかという疑問も持たれます。この点については、そもそもなぜ女性社員のキャリア意識が不足しているかという、2つ目の問題について考える必要があります。

弊社の調査結果から、その要因については主として3つのことが見られます。1つ目は、もともと自分には関係がないと思い込んでいるケース。親

の世代の影響で子どもの頃から家庭志向が染みついていたり、コース別採用で一般職として入社した場合など、管理職になることがはじめてから意識がない人がいます。これまでに管理職になることを意識付けされたことがないため、考えたこともないのです。

2つ目は、男性管理職やそれに同化できる女性管理職の働く様子を見て、自分の価値観とは違っていると感じたり、自分には到底できないことと判断して

しまったりするケースです。管理職のワークスタイルやマネジメントスタイルが今後も変わらないという前提であれば、この意識を無理に変えることは困難です。しかし、管理職の価値観や働き方が多様にならなければ、多様な社員が活躍できる会社になれないため、この前提自体を変えていく必要があります。

3つ目の要因は、両立支援の制度を活用して子どもが生まれても働き続けるようになったものの、育休や時短勤務でキャリアをスローダウンさせる期間が生じることによって、将来のキャリアビジョンがイメージできなくなっているケースです。育児期間中に上司から軽めの仕事を与えられたりして、

将来がますます不安になる場合もあります。このケースでは、女性社員がキャリアビジョンを持てるようになる機会を提供することが必要になります。

いずれのケースにおいても、女性社員のキャリア意識が乏しいことの原因は、彼女たちが置かれた環境要因にあることがわかります。つまり、管理職になることに対して、もともと積極的に拒否感を持っている人は多くないのです。女性管理職候補に対する研修は、その制約条件を取り払うことによって、自然と意識が変わっていくことをねらいとすべきであり、けっして無理強いすべきものではありません。

女性管理職候補研修の成功要件

弊社では2006年から女性管理職候補の研修を行っていますが、回数を重ねるにつれ、成功のための要件を反映したプログラムへと見直しを続けています。その経験から、女性管理職候補のキャリア意識を高めるための研修には、いくつかのポイントがあると考えていますが、ここでは3点について述べます。

1つ目は、十分な期間を取ることです。研修のはじめに、参加者には管理職として活躍するようになることを期待しているという会社のメッセージを伝えますが、もともと管理職志向ではない意識は一朝一夕に変わるものではないため、少なくとも6カ月以上の熟成期間が必要です。その期間に自分で考え、様々な人と話す中で、徐々に意識が醸成されていきます。通常は2~3カ月に1度、参加者同士が集合する研修を設定しますが、皆が変わろうとしていることを実感することによって、自分の意識を変えることへの不安も薄らいでいきます。

2つ目は、研修の中で、自分らしいキャリアビジョンを描くということです。管理職はかくあらねばならないという押し付けではなく、自分の価値観や強みを活かして活躍できる可能性があり、むしろそのことが求められていることをしっかりと伝える必要があります。さらに研修の回が進むにつれて、自分がどうなりたいということだけではなく、自分たちはこういう会社を作りたいと視点を高めていくことも重要です。

3つ目は、女性管理職候補の上司も巻き込むことです。職場の上司が女性部下のキャリアビジョンを理解し、その実現を支援して後押しする存在になることによって、研修効果がより高まります。そのため、上司にも部下のキャリア開発を支援するための研修を受講してもらい、職場において部下との対話を継続して実施してもらいます。

上司を巻き込む際に留意すべきことは、たまたま女性の管理職候補を持ってしまったために、余計な仕事が増えたと思われえないことです。そのため、上司向けの研修の中では、部下のキャリア開発を支援することはマネジャーの重要な役割であり、部下が女性であれ、男性であれ関係がないこと。また、みずからのマネジメントスタイルを見直すことによって、部下マネジメント力が高まり、チームの業績にも繋がることを十分に説明します。

女性向けに研修を行ったからといって、すべての女性社員が管理職になるわけでないのは当然のことです。男性の中にも管理職になる人もいれば、ならない人もいます。少なくとも、男女それぞれの中で管理職になる比率が同等でない企業があるとすると、そこには何らかの問題があると言えるでしょう。

(2015年2月2日掲載)

女性活躍はゴールか、それともスタートか

今回の連載コラムも5回目になりますが、企業における女性活躍推進はそもそも何を指すのかというテーマについて、あえて立ち止まって問題提起をしたいと思います。企業のダイバーシティ推進の責任者とお話していると、目指す姿に何となく疑問を感じる場合があります。その違和感は何だろうと、あらためて考えてみると、それは女性活躍をゴールと捉えるか、スタートと捉えるかの違いによるような気がしています。

女性の活躍する会社を創ることが目的か

望むと望まざるとにかかわらず、女性管理職比率という指標がダイバーシティ推進の目標として広く設定されるようになってきました。数値目標には、活動の計画性を高めたり、目標達成に向けたストレッチを促したりする効果があるため、数値目標を設定すること自体の意義を否定するつもりはありません。けれども、先に数値目標から入ってしまうと、目的がよく吟味されなくなる恐れのあることには注意が必要です。

言うまでもなく数値目標には何らかの目的があります。たとえば、体重を5キロ落としたいという目標を設定する人には、もっと格好よく見られたいとか、健康になりたいとかいった目的があります。明確な目的が先にあると、その目的を達成するために数値目標が設定されるのが通常の順番です。しかし、目的が曖昧なまま数値目標が議論されると、目標ありきで、目的が後から検討されることになります。目

的なしに数値目標だけが存在することはあり得ないからです。

そこで、女性管理職比率を高めることの目的は何か、と皆があとづけで考え始めます。その際、政府が「すべての女性が輝く社会へ」などと言っていることもあってか、女性が活躍する会社を創ることこそ女性管理職比率を高める目的である、と捉えられることも少なくありません。そこに落とし穴があるように思います。

誤解のないようにお断りすると、私は女性の活躍に反対しているわけではなく、企業はそのポテンシャルをもっともっと活かす必要があると信じています。けれども、女性が活躍する会社を創ることをダイバーシティ推進の目的にしてしまうと、そこがゴールであるかのようなイメージができてしまうところに問題があると思っています。

女性が活躍すると男性も活躍するか

「女性が活躍する会社では男性も活躍している」としばしば言われますが、これも厳密さを欠く表現です。なぜ、女性が活躍すれば男性も活躍すると言えるのかについては、2つの異なる考え方があるからです。1つ目は、活躍する女性の数が増えれば会社が良い方向に変わるため男性も活躍できる、という考え方です。この見解に依って立つと、まず女性活躍というゴールを達成することが、会社の未来にとって重要となります。

2つ目は、女性が活躍できるようになるには、まず会社が変わらなければならない。会社が変わるからこそ、女性も男性も活躍できるようになる、という考え方です。この見解に立つと、女性活躍推進というのはあくまでもスタートであり、その活動の過程で会社が変わることによって、多様な人材が活躍

できる会社になるというものです。そのため、むしろ多様な人材の活躍の方がゴールになります。

どちらの考え方も、女性活躍だけではなく「会社が変わる」ことを論点に含んでいます。この「会社が変わる」とは、会社の風土が変わることを意味しています。より現実的に言うと、多くの場合、男性を中心とする管理職層のマネジメントスタイルが変わることを指しています。

1つ目の考え方では、男性管理職のマネジメントスタイルは女性活躍の結果として変化することが期待されています。2つ目の考え方では、男性管理職のマネジメントスタイルを変えること自体が女性活躍推進の取り組みに含まれます。つまりダイバーシティ推進だけではなく、本連載の1回目から3

回目で述べたダイバーシティ&インクルージョン推進が取り組みの対象になります。

1つ目の考え方に基づいて、「女性活躍＝女性管理職比率の向上」をゴールにしてしまうと、インクルージョン推進の要素が活動から抜け落ちてしまいがちです。実際に、複数の企業のダイバーシティ推進の責任者から、次のような声を聞いたことが何度かあります。

「男性管理職は粘土層なので、容易には変わりません。そのため当社では、女性管理職を増やす活動に重点を置いています。男性管理職に対しては、

経営トップから指示を下ろして巻き込んでいます。男性は上意下達に慣れているので、その方が早いのです」

確かに1つ目の考え方からすると、「その方が早い」かも知れませんが、2つ目の考え方からすると、男性管理職を脇役にした取り組みには意味が乏しいと感じられるでしょう。また弊社の調査分析によると、女性管理職の数が増えるだけで、男性管理職のマネジメントスタイルが自然に変わるというものでもありません。

女性活躍推進はタレントマネジメントに通じる

女性管理職比率というのは結果指標なので、どのような会社の状態を目指すことでその結果を実現するかというプロセスが肝要になります。そのプロセスの違いによって、仮に同じ数値目標が達成されたとしても、質的には大きな差が生まれるからです。どのような会社の状態を目指すかを考える際には、女性管理職比率といったマクロの指標だけでなく、職場におけるミクロの姿を明確にする必要があります。

多様な女性管理職が育つためには、職場の上司による後押しや育成が不可欠です。そのためには、上司は部下のキャリア開発を支援する役割を有している、という認識を持つことが重要になります。「女性部下の出産や育児などの話題にどの程度、踏み込んでよいのかよくわからない」という男性管理職の声を聞くことがありますが、キャリア開発を支援するという自身の役割を認識していたなら、部下の状況のある程度、理解することは必要だとわかるでしょう。

職場における上司と部下の対話を通じて、1人ひとりのキャリア意識が高められ、成長が促進される状況を創り出すことが求められています。もちろん、

上司もまたその上司と同じく対話します。社員個人のキャリアプランはすべて異なるので、上司と部下の対話によってテラーメイドの成長シナリオが共有され、実践されることが重要です。

そのような姿を目指すならば、女性活躍推進の取り組みには女性社員だけでなく、上司(たいてい場合は男性)も含めなければ意味がないことになります。女性がキャリア意識を高めることと、男性管理職がマネジメントスタイルを変えることは1つのセットなのです。

また、女性活躍推進をスタートと捉えることによって、その先の変革への広がりが生まれます。つまり、女性活躍推進の中で起こった変化を、それ以外の層にも展開するストーリーを描くことが可能になります。いわゆるタレントマネジメントによって個々人の成長と業績を高めるためには、職場における上司と部下の対話を通じた人材開発が鍵となることから、女性活躍推進はタレントマネジメントに通じるとも言えるでしょう。

(2015年2月17日掲載)

ダイバーシティ推進の主役は男性管理職だ

これまで何の疑いもなく当然と考えられてきた固定観念に縛られていると、個人も組織も柔軟に変わることができません。特に管理職以上の層が変化に対する柔軟性を欠いていたならば、組織は硬直化してしまいます。ダイバーシティ推進は企業にとって、時代の変化に適応するための組織開発への取り組みであると捉えることができます。その観点からすると、ダイバーシティ推進による変革の主たる対象は、女性よりもむしろ会社の中枢を占める男性管理職の方であると言えるでしょう。

家父長主義的な固定観念は変えられる

多くの男性管理職が漠然と抱いている固定観念の1つに、「家父長主義的」な考え方があります。子どもの頃から男の子は強くなければならない。女の子をいたわらなければならぬと教えられてきたせいかどうかはわかりませんが、女性には仕事上も配慮することが望ましいという家父長主義の考え方に、疑いを持っていない男性管理職が少なくないようです。

たとえば、女性社員には女性らしい仕事を任せるのが理想だとか、育児期間中の女性には無理のかからない仕事を提供しなければならないとかいった思い込みがあります。しかし、その配慮が結果的に、女性社員のキャリア意識やキャリア形成を阻害する原因になってしまっています。

一般的に女性らしいと考えられている仕事には、困難やチャレンジの度合いが相対的に乏しいことから、誰もが認めるような顕著な成果を挙げるのが難しくなります。そのため、たとえその女性社員が素晴らしい仕事をしたとしても、管理職としての実績は不十分とみなされてしまう結果がしばしば生じます。

また、育児期間中に軽めの仕事を与えられることによって、女性社員のキャリア形成はますます

遅れてしまいます。当の女性本人にしても、自分が低く評価されているように感じたり、将来のキャリアビジョンがますます見えづらくなったりすることで、キャリア意識が次第に薄れていってしまいます。

したがって女性活躍のためには、家父長主義的な固定観念が払しょくされなければなりません。この固定観念は社会文化に根差すものでもあるゆえに、変えるのが難しいように感じられますが、実はそうでもありません。女性のキャリア形成を促進することがひとたび命題とされたなら、仕事の付与のしかたに男女差をつけることが望ましくないことは論理的に明白だからです。

男性管理職の多くは論理的な理解が得意なので、気づく機会さえ提供されれば考え方を変えることができます。ただし、「女性社員が管理職になることを望んでいないように見えるから差を付けざるを得ない」と主張する人がいるかも知れません。しかしそれについても、女性のキャリア意識を低下させている原因の1つが男性管理職の固定観念にあると論理的に理解されれば、鶏と卵のどちらを先に変えるべきかが、容易に判断できることでしょう。

滅私奉公的な固定観念が最大の障害

これまで配慮していたことを配慮しないようにするのは、さほど難しいことではありません。止めれば済むからです。けれども、これまでやっていないことを行うようになるのには、ずっと困難が伴います。固定観念を変えると同時に、未知の行動が求められるからです。

そのような固定観念の代表が、「滅私奉公的」な考え方です。さすがに今日では、自己犠牲をし

て会社に忠誠を尽くすのがよいことだという献身的な仕事観は薄れてきてはいます。しかし、仕事の場に個人的な価値観(「私」)を持ち込むべきではないという固定観念は、いまだに強く残っているように感じられます。

たとえば、「私は〇〇が大切だと思います」と部下が言ったとき、「あなたが何を大切にすべきではなく、事実に基づいて説明するように」と、上司が

諭すような場面がよく見られます。仕事の場で個人の価値観を述べることは、不要なことと考えられるのです。また、部下全員が自分の目の届くところにいると不安を感じる上司も少なくありません。部下一人ひとりが、それぞれの価値観に従って行動するのは、バラバラでまとまりのないチームの状態と考えられるからです。

自分の価値観が聞き入れられない経験を何度か重ねると、この上司に何を言っても無駄だという諦めの気持ちが強くなってしまいます。さらには、そのような人たちと同じ管理職に自分もなりたいたいとは思えなくなっていくます。その傾向は男性よりも、一般的に気持ちのつながりを重視する女性の方が強いでしょう。

また、時間と空間をともし、考えを擦り合わせて一致させることを重視する仕事観は、長時間労働

の大きな原因ともなっています。育児は女性が行うものという役割分担意識が残る中で、育児期間中の女性が長時間働くことは難しいため、夫が長時間労働をして妻が時短勤務をするという役割分担が固定化されてしまいます。その結果、女性のキャリア形成は遅れ、物理的にアウトサイダーとなった女性のキャリア意識は低下してしまいます。

個々人の特性を活かそうとするダイバーシティ推進のうえで、この滅私奉公的な固定観念は大きな障害となっています。そのため、男性を中心とする管理職層がそのことの問題に気づき、異なる価値観を積極的に活かそうとするマネジメント（インクルージョン）へと行動変革を起こすことが、ダイバーシティ推進にとっての成功の鍵と言っても過言ではありません。

多様な管理職が活躍するからこそ、多様な個人が活躍できる

なぜ個人の価値観を活かすことが、社員にとっても会社にとっても重要であるかを論理的に説明することは必要です。けれども、その説明だけ聞いても、必要性が実感されるまでにはなかなか至らないでしょう。自分自身の切実な問題として感じられにくいからです。

ダイバーシティ推進の議論において、「女性＝多様性を発揮する人」「男性管理職＝多様性を活かす人」と分割して考えられることが少なくありません。しかし、よくよく考えてみると男性管理職にしても多様性を持った個人です。そのため、女性だけが多様性を発揮するわけではなく、男性管理職にも多様性の発揮が求められます。多様な管理職が活躍するからこそ、多様な個人が活躍できるのです。

つまり、男性管理職は多様性を活かす側でもあり、発揮する側でもあるのです。そもそも、自分自身の価値観を発揮することができない状態で、他人の価値観を活かすことなどできるでしょうか。女性が活躍するためには、男性管理職の支援が不可欠です。しかし、男性管理職が効果的な支援

を行うためには、自分自身の価値観に基づいて行動していることが必要なのです。

そう考えると、ダイバーシティ推進の本源は男性管理職の意識・行動変革にあることがわかります。かつての団塊世代のように管理職として定年を迎え、退職金と年金で自由な引退後の生活を送るという時代は既に過去のものとなりました。自分の働きがいや生きがいは会社から与えられるものではなく、みずからの価値観に従って選択し、行動しなければ得られるものではありません。

人材開発の施策としては、管理職にこそキャリア開発が必要です。女性活躍推進のためではなく、ミドル以上の世代が豊かなライフ・キャリアを切り拓くために、自分自身の価値観を活かすことの重要性に気づき、行動を変えるための機会を提供することが求められます。そのことが結果的に、女性活躍推進にとっても大きな推進力となるでしょう。

(2015年2月24日掲載)



M.I.ASSOCIATES

エム・アイ・アソシエイツ株式会社

〒107-0052 東京都港区赤坂 4-9-17
赤坂第一ビル 10F

TEL:03-5772-5100(代表)

FAX:03-5772-5101

<http://www.mia.co.jp>