

別冊  
SPRING

HITO

真の  
女性活躍推進  
に向けて

COVER INTERVIEW

「育児と仕事の両立」と  
「キャリアアップ」を当たり前

岩田 喜美枝 氏 公益財団法人 21世紀職業財団 会長

CASE STUDY

日本GE株式会社

人事部長 木下 達夫 氏

株式会社クレディセゾン

取締役 戦略人事部・CS推進室 武田 雅子 氏



CONTENTS

別冊HITOは、いま課題となっている「人」と「組織」に関するテーマについて、インテリジェンス・グループとして解決策の提示を試みる不定期発刊の機関誌です。  
今号のテーマは「女性活躍推進」。多くの企業が経営・人事における最重要課題の一つに挙げる本テーマに関して、問題の本質は何か、求められる解決策とはどのようなものか、提言する内容となっています。

真の女性活躍推進  
に向けて

解説 須東朋広(編集長)

COVER INTERVIEW

岩田 喜美枝氏

公益財団法人21世紀職業財団 会長

「育児と仕事の両立」と  
「キャリアアップ」を当たり前に

覆面座談会

女性活躍推進担当者の本音から探る

女性の活躍を阻むものは何か

データで見る

女性たちが

管理職になりたくない理由

「管理職になりたくない女性」が77% (本誌調査結果)

16

序論

ケーススタディを通して学ぶ

女性管理職が

「自らのキャリア」を切り拓くために

18

ケーススタディ

13人の女性管理職エピソードから導き出す

「変えていく力」への近道

24

女性1,000人調査

アイデンティティや学びの違いが  
仕事・キャリアに及ぼす影響

26

序論

ケーススタディを通して学ぶ

女性活躍推進のために  
企業が変わること・変わることに

28

ケーススタディ

女性活躍推進に向けた意識改革

日本GE株式会社

(人事部長 木下達夫氏)

31

ケーススタディ

事実「役職者全体の47.2%が女性」

株式会社クレディセゾン

(取締役 戦略人事部・CS推進室 武田雅子氏)

34

PR | Woman Career (powered by DODA)

「自分らしいキャリア」を  
真剣に考えたい女性のための専門サイト

35

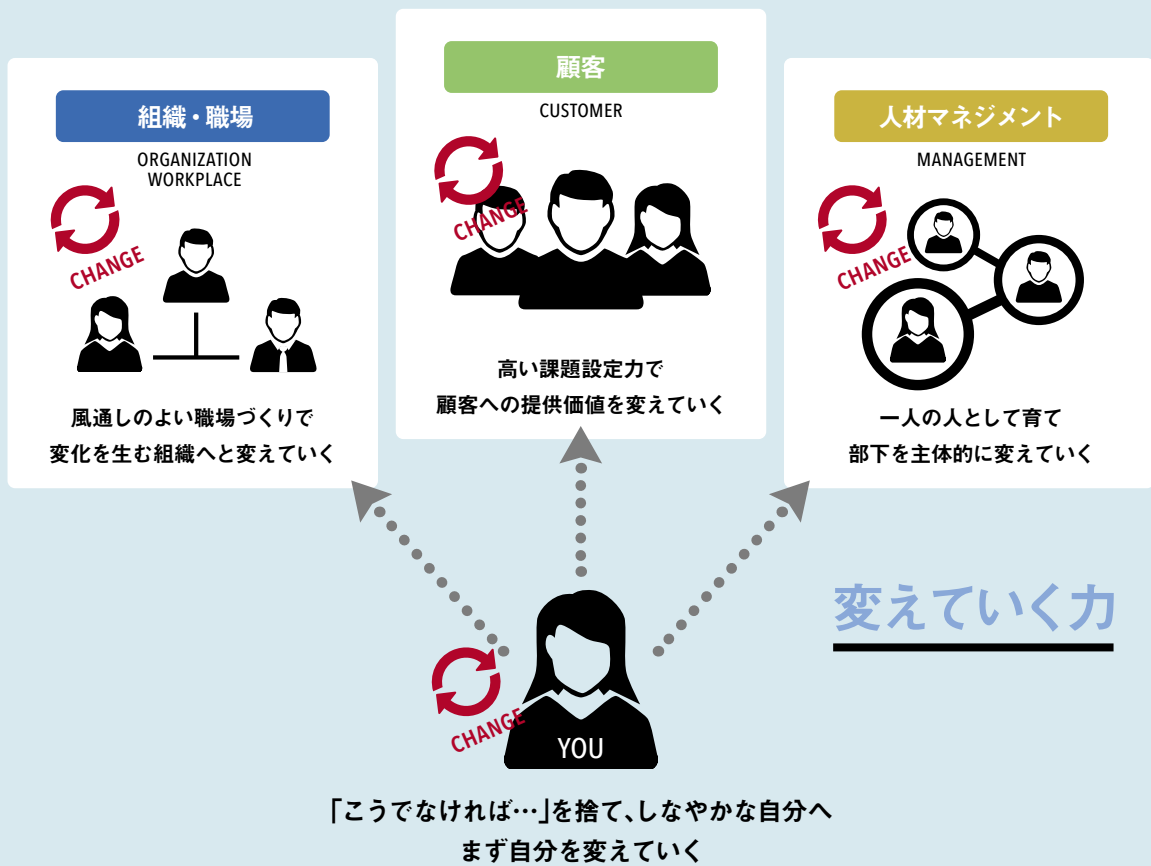
INFORMATION

# 職

業人生の長期化が進み、『70歳現役社会』が現実味を帯びてきた。平均20歳からスタートする職業人生であれば、50年間働き続けることになる。この職業人生50年間を豊かなものにするために、管理職という役割を担うのは大切なことだ。管理職になると、3つの意識転換が生じるという。1つは「経営資源として活用される」から「経営資源を責任を持って活用する」へ、2つ目は「与えられた仕事を完遂する」から「自ら仕事を創り出す」へ、そして3つ目は「環境の変化に適應する」から「自らを変え、環境を変える」へ、である(※1)。また私の研究では、役職が高くなればなるほど、仕事充実感や高い専門性、高い会社貢献に結びつくこともわかっている(※2)。

## 真の女性活躍推進に向けて

須東 朋広 (編集長)



「こうでなければ…」を捨て、しなやかな自分へ  
まず自分を変えていく

しかし、本誌で調査したところ、管理職になり

たくない女性は77%と多く、その理由は「自分には向いていないと思うから」が約60%という状況であった。

この背景には、「管理職」の定義や人材像が明確でない、または形骸化していることがあるのではないだろうか。10〜13頁に掲載されている企業の女性活躍推進担当者による座談会でも、管理職の定義が不明瞭なケースや、要件があっても十分活用されていないケースが見られた。一方、21世紀職業財団の「女性管理職の育成と登用に関する調査」(2005年)を見ると、女性管理職を増やすための企業の取り組みで多いのは、「評価・査定基準の明確化」(59・6%)、「昇進・昇格基準の明確化」(55・5%)。つまり、10年前から基準の明確化の必要性は意識されてきたものの進んでいないのが実情であろう。

では、管理職への登用基準は何なのだろうか。まず1つに、管理職比率に男女差が生じる要因として、「週当たり労働時間が49時間以上」かどうか1つの境目になっているという報告がある(※3)。加えて、女性が長時間労働した場合、昇進率が大きく伸びることも明らかになっている。つまり、これらを総合して見ると、労働時間によって管理職への登用を決めていることがわかる。

本誌調査結果でも、管理職になりたくない理由として「長時間労働になりそうだから」が36%、25〜34歳では40%以上であった。この結果からも、長時間労働した者が管理職になるという暗黙の事実の存在が伺える。日本的雇用慣行の中で正社員の長時間労働は、問題視されるほど長い年月続いてきた。そのような慣行の下で管理職となってきた多くの男性社員の状況認

識の低さが、長時間労働ありきにさらに拍車を駆けている。

### 問題は男性の意識と真の管理職定義

ここで本誌では、真の女性活躍推進に向けて、

次の2つの問題に焦点を当てた。1つは長時間労働ありきの職場マネジメントにおいて男性の意識をどう変えていくか。もう1つは、真の管理職の定義や基準とは何か、である。

1つ目の問題については、男性管理職の意識を変えるために先進的に取り組む日本GE社とクレディセゾン社を取材した。2社の共通点は、女性活躍推進のためのプログラム導入に加え、トップのコミットメントを引き出し、男性管理職へも意識改革のため、しっかりとコミュニケーションを行っていること。そして、女性が能力発揮しやすいよう機会提供し、自律的な働き方

を促進する施策を実施していたことである。詳細は28〜33頁をご覧ください。

2つ目の問題については、企業の女性管理職13名にインタビューし、その共通点から「真の管理職の定義や基準を探った。そこで見えてきた共通項は「変えていく力」。彼女たちは皆、対顧客、組織・職場運営、人材マネジメント、対自分において、なにかしら変えてきた、あるいは変え続けており、それが管理職を続ける上で重要なポイントとなっていた。例えば対顧客であれば、高い課題設定力で顧客への提供価値を変えている。そこには「現場重視」「そもそも目的に立ち返る」など、姿勢や言動の共通点も見出された。18頁からは、そんな彼女たちに共通する「変えていく力」について、具体的なエピソードとともに掲載している。是非一読いただきたい。

※1 「管理職≠組織長」時代の管理職とは?〜事例から読み解く、今の時代に求められる管理職の役割〜(リクルートマネジメントソリューションズ、2009)

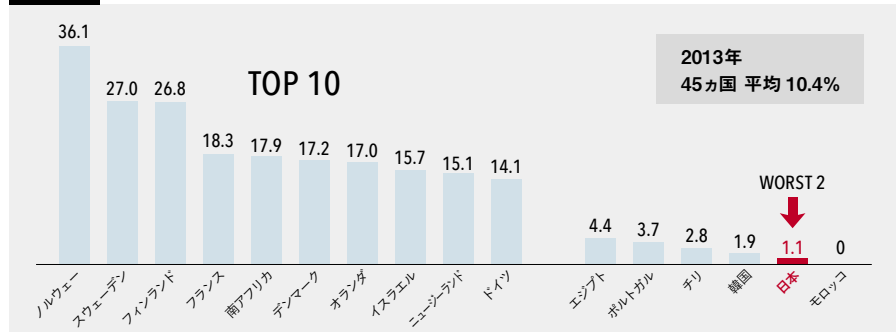
※2 「キャリア開発行動とその成果」(須東、城戸、2012)

※3 「ホワイトカラー正社員の管理職割合の男女格差の決定要因」(山口一男、2013)



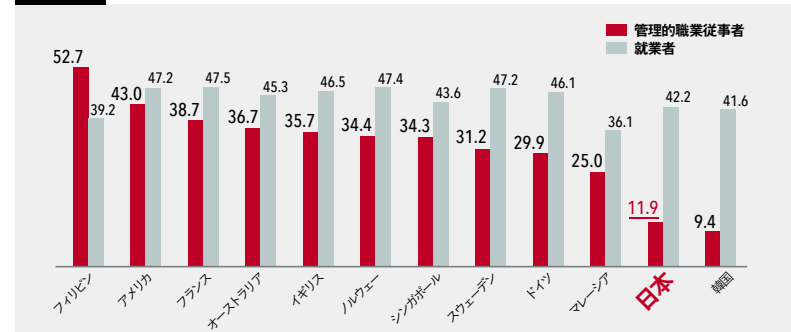


図3 取締役・執行役員に占める女性比率(国際比較)



出典: GMI Ratings 21世紀職業財団作成

図2 管理職に占める女性比率(国際比較)



出典: 内閣府男女共同参画局ホームページ(主な政策>ポジティブ・アクション)

男女含めた働き方の見直しが必要

では、女性の「キャリアアップ」を進めるためにはどうすればいいか。対策として次の2つが考えられます。

- ①「男性型」の働き方を見直す
- ②「仕事免除型」の支援を必要最低限にする

「男性型」の働き方とは、「いつでも、どこでも働ける」ことを前提にしたスタイルですが、実はこれは、高度経済成長期のモデル。当時は夫の収入だけで

生活ができる世帯が多く、夫は外で働き、妻は専業主婦という分担が成り立っていました。しかし今は、夫だけが働く世帯よりも共働き世帯が多い時代。それにもかかわらず、「働き方」はひと昔前のモデルを引きずっているのです。しかし最近では、女性の意識にも変化が表れ、「育児をしたくないが、長時間労働なのでやりたくてもやれない」「仕事も大事だけど、家庭も大事」という男性が増え、「男性型」の働き方は、男性視点からも現実的ではなくなっているのです。

いまや、長時間労働者を積極的に評価しようという企業はほぼないと思いますが、評価制度が整っていないために、結果的に長く働いた人が有利な仕組みになってしまっている企業は多いと感じます。働き方が多様化するほど、評価は難しくなるでしょう。そこで私が提唱しているのは、「時間あたり生産性」をはかる仕組みです。すごく単純なことで、成果を点数化して、それを労働時間で割るので、そうすると、誰が本当に優秀なのか、誰が本当に貢献しているのか、社内の風景が変わって見えるはずですよ。



②「仕事免除型」の支援を必要最低限にする

妊娠前に比べて仕事への意欲を失ってしまうワーキングママも多いことから、21世紀職業財団は2013年に『育児をしながら働く女性の昇進意欲やモチベーションに関する調査』を実施。その結果、「就職の時点で、出産後も働こうと考えているか」「妊娠までの間に、いかに上司に期待されたか」「夫の育児サポート態勢があるか」という要因と並んで、「復職後の上司のかかわり」が挙げられました。言い換えればこれが、「仕事免除型の両立支援」です。

「ママミートラック」という言葉もあるように、ワーキングママへの配慮として、責任の大きくない仕事を任せたり、育児や時短勤務の期間もより長く、というような「仕事免除型」の両立

支援は間違っていると思います。これらは一見ありがたいようですが、実はワーキングママの成長の機会を奪ってしまっているのです。最低限の配慮は必要です。しかしそれで意欲を失ってしまつては本末転倒です。だからこそ、残業を当たり前にならせない、フレキシブルな勤務体系を整備するなど、働き方の見直しが必要なのです。

女性活躍推進が企業の経営課題に

今の安倍政権の女性活躍推進は、切り口が良いと思っています。30年前はどちらかというと、男女差別をしてはいけないという人権的な議論でした。これは大事なことです。人権の問題と言われても自分は差別しているつもりはないし、経営者はなかなか自分の問題としてとらえ

ることはできなかったのではないのでしょうか。その後、労働力人口の減少がテーマになり、量として女性の活躍が期待されました。これも、日本企業はどちらかと言うと雇用の過剰感を抱えている中で、量の指摘をされても「どこの国の話？」という感じもあつたのでしょう。労働力の視点は今も有効ではありませんが、今回の安倍政権は、女性の活躍によって企業が活性化する、ひいては日本経済が復興するというメッセージを打ち出しています。これが自社の経営課題として経営者の胸にストンと落ちたのです。ようやく今、女性の活躍推進が本格的に動き出しています。様々な立場で女性の活躍を進めてきた1人として、これを願っています。



制度はあるが  
運用が  
うまくいかない

「みなさんの企業では現在、女性活躍推進について具体的にどのような取り組みをされていますか？」

**Aさん** 当社は昔から女性が多い職場で、育児などの両立支援はしてきました。最近では、育休中に参加できるセミナーの開催や、復帰後に土日だけフルタイムで働ける制度など、なるべく早くフルタイム勤務に復帰していただくための支援制度を整えています。

**Bさん** 当社はこれまで女性の定率改善のための育児両立支援や、マネジャー層の女性比率を上げる取り組みを行ってきました。最近では、男女問わず育児・介護をはじめ自分

いと急なトラブルにも対応できないという不安や周囲への遠慮から、時短勤務の方を中心に女性は昇進に手を挙げにくいのが現状です。

課題①  
職場マネジメント  
の在り方

「両立支援策は充実しているものの運用がうまくいっていないようです。背景には2つの問題が考えられます。一つは職場のマネジメントの問題、もう一つはキャリアアップ支援の在り方に関する問題です。まず職場のマネジメントについて、課題に感じるところはありますか。」

**Aさん** 当社ではいまだに男性の管理職層に認識のギャップのようなものがあります。経験を積ませること

**Aさん** (百貨店業)

「グループ人事の担当です。特に女性活躍推進の専門部署があるわけではないので、自主的に勉強し、人事施策に生かしています」

女性活躍推進担当者の本音から探る

# 女性の活躍を阻むものは何か

覆面座談会

女性の活躍によって企業や経済を活性化させるべく、2020年に指導的立場の女性割合を30%にするといった数値目標が政府から打ち出された今、各企業ではどのような取り組みが進み、どのような課題があるのだろうか。様々な業界で女性活躍を推進する企業の担当者にお集まりいただき、日々の取り組みの中で感じている本音を語っていただいた。

**Bさん** (金融業)

「当社も女性活躍推進の専門部署はありませんが、重要な施策であることは間違いないので皆で自主的に活動しています」

のライフイベントに合わせて一時的な降格を選択できる制度を整えるなど、制度はかなり充実していると思います。一定成果も出てきており、今後の課題は、部長クラス以上の女性の割合を増やすことです。

**Cさん** かなり以前から会社としてダイバーシティに力を入れてきました。しかし、小売業ならではの長時間労働がネックとなって、育休制度はあっても復帰する自信がなく辞めてしまう女性がまだまだ多いです。積極的に女性を管理職登用してはいるものの、管理職に向いていなかったときにキャリアを一時的に元に戻せるような制度が整備できていないので、一度管理職になると辛くても耐えるしかないという課題が生じています。

**Dさん** 当社は育児両立支援の制度は非常に充実しており、育休取得者も復職者も多いです。しかし、そうした女性たちが復帰後に管理職登用され、本当に活躍できているかは疑問です。いまだに長時間勤務できな

が育成やキャリアアップに繋がるのに、女性に対して誤った思いやりをかけてしまい、仕事のアサインや登用のチャンスが巡ってきても、何らかのライフイベントと仕事を両立している女性は外してしまうというケースが見られます。Cさんと同様、当社も店舗が長時間営業していますから、長時間勤務が当たり前となり、それがネックとなっています。働く環境とマネジメントの改善にテコ入れしなければいけません。

**Bさん** 男性だけでなく女性の管理職にも理解のない人はいます。当社は、労働時間に関係なく営業目標の達成が絶対、という考え方が主流。時間に制約のない人は、「長時間働いて目標達成している人がエライ」という思考に陥りがちで、効率的かどうかは関心事ではありません。営業目標は時短勤務であっても平等に課されます。しかし、なかには夜遅い時間しか会えないお客様もあり、担当顧客を調整するなどの配慮は必要だと思っています。

**Cさん** (小売業)

「ダイバーシティ担当として日々、女性活躍推進に取り組んでいます」

**Dさん** (運輸サービス業)

「最近、女性活躍推進の専門組織ができました。その新部署で、自分自身も育児と仕事を両立しながら様々な施策に取り組んでいます」

Cさん 当社では、女性向け商品に注力しようと商品開発部に女性を増やしたところ、彼女たちが続々と育児休暇に入る事態に陥ってしまいました。そんな女性たちに対し、仕事上配慮することを面倒だと思う人たちがまだまだいます。ですから、育児から復帰しても補助的な役目に戻らず活躍してもらえよう、彼女たちの働きで業績が上がっているなど、目に見える成果の提示が大事だと感じています。

## 課題② キャリアアップ支援 の在り方

「管理職登用の際は、どのような要件で誰がどのように昇進させているのですか。」

Bさん 管理職に求める能力要件は一応決められていますが、実際に登用する際にテストがあるわけではありませぬ。業績で見ている部分が大きいです。登用は基本的に現場が決めますが、人事も人事枠を持っているので、女性やその他検討すべき人が候補に入っていない時は意見します。

Cさん 当社は管理職登用時にアセスメントがあります。直近半年の業績と上長の推薦、面談で見えます。管理職の要件はありますが、やはり当社も業績で判断する比重が大きいです。現場の推薦に任せていると、業績を上げているという理由だけで、かなり経験の浅い若手が推薦されてくることもあります。女性が候補に入っていないこともあるので、場合によっては人事部で女性社員だけのランキングを作っておき、「この方は？」と提案します。また、いわゆるスーパードラッグマンがある日突然管理職になって部下を持ち、「自分を真似ろ」というマネジメントしかで

きないようなケースもあります。そのため、今後は部下一人ひとりの個性を生かして業績に繋げられるような部下育成力のある人を登用すべく、コンピテンシー評価に切り替えていくとしています。

「キャリアアップに関しては、何か支援をされていますか。」

Dさん 全国の各エリアで管理職候補の女性をリストアップして育成しています。また次世代育成も視野に入れ、仕事に対する動機づけの新人研修や、上司のマネジメントスキル向上施策にも注力し始めています。また、現在管理職である女性たちがモチベーションを高く保ち、さらに上の役職を目指すことを目的とした研修なども強化中です。

Bさん 世代や役職ごとに施策は結構やっています。若手に対しては結婚出産前にキャリアを考えるフォーラムを開催したり、管理職候補者へ

は選抜研修を行ったり、役職者にはメンタリングやコーチングも行っています。そのせいか、女性も課長代理までは多数昇進しています。でも、部下持ちの管理職となると尻込みしてしまう。社内アンケートを取ると、女性だけでなく若手の男性社員からも「フレックス制度があっても取りづらい」などの意見が多く挙がっていることから、女性の意識というより、長時間労働が当たり前という働き方に問題があることは明らかです。個人の数字至上主義からチーム力を上げる方向へ、会社全体の働き方を改革することが喫緊の課題だと思います。

に選ばれてしまう。今後はもっと固定観念にとらわれずに、それぞれの特性を生かして成果を生み出す人が必要になります。そんな多様な人材を育成できる人が管理職として求められるのではないのでしょうか。

Cさん 私も、一人ひとりの部下の個性を注意深く見て、きちんと育成できる人であることが一番大切だと思います。

Bさん 管理職自身がメンバーの力を引き出して業績達成に導くようなチーム運営のできる人が望ましいですね。今後は時間の制約がある人にはある人なりに、個に合わせたマネジメントで部下の能力を最大限発揮させ、チーム力を上げる方向に変えていくことが求められるのではないのでしょうか。

Dさん 当社では、男女かわからず長時間労働を厭わない働き方に長けた人が管理職になる傾向にあります。よって、同じようなタイプが管理職

Aさん 当社のように女性が多い職場では、育児・子育ては当たり前。ビジネス自体もライフスタイルの多様化によって日々変化してい

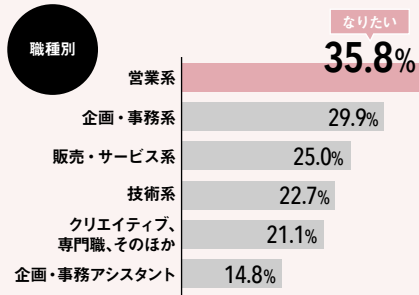
「顧客への価値創造、組織・職場マネジメント、部下育成など、様々な側面において「変えていく人」が必要なかもしれませんね。貴重なお話ありがとうございました。」

す。そのため、ライフスタイルを含め、いろんな経験をしている社員がマネジメントの立場になるべきです。その人たちによって、顧客への新しい価値を提供したり、そんな価値提供ができる部下を育成したりするよう、変わっていくことが望まれます。





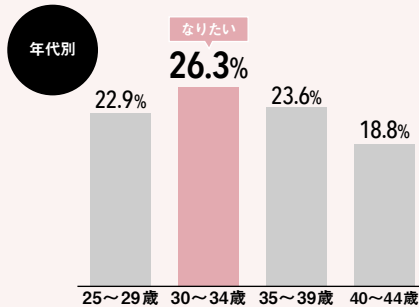
## 管理職になりたい女性の割合が最も多いのは営業系



職種別に見ると、管理職に「なりたい」女性の割合が最も多いのは、「営業系」の35.8%となった。「全体平均」は22.9%なので、「営業系」女性の管理職への意向の高さが見て取れる。逆に「なりたくない」女性の割合が最も少ないのは「企画・事務アシスタント」（14.8%）で、大半の女性が管理職への意向はないことが分かった。

「なりたくない」理由は、「自分には向いていないから」が「営業系」を除く5職種で1位に。「営業系」だけは「長時間労働になりそうだから」が1位にランクインした。

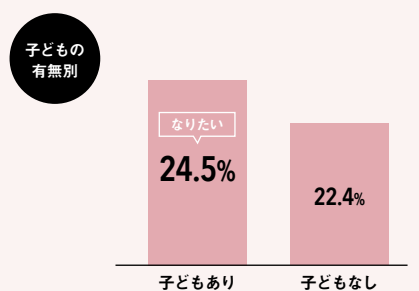
## 30～34歳の4人に1人は、管理職になりたい



年代別では、管理職に「なりたい」女性の割合が最も多いのは「30～34歳」で、4人に1人が管理職への前向きな意向があることが分かった。社会人10年前後となる「30～34歳」は、組織においても、管理職の昇進が求められる年代。企業の管理職登用の動きとも連動して、期待に応じて、管理職にチャレンジしようという意思の表れとも言えそう。

「なりたくない」理由を見ると、年代が上がるにつれ、「管理職という仕事に魅力を感じないから」など、管理職の仕事内容そのものをネガティブにとらえている側面が明らかになった。

## 子どものいる女性の方が、管理職への意向が高い



子どもの有無別に見ると、「子どもあり」が24.5%、「子どもなし」が22.4%と、子どものいる女性の意向が高いことが分かった。

「子どもあり」の「なりたくない」理由は、「全体平均」で圧倒的な1位となった「自分には向いていないから」と同率で、「長時間労働になりそうだから」もランクイン。この割合は「全体平均」よりも9.8%も高い結果である。「子どもあり」の女性の中には、時間に制約がある中で働いているケースも多いと見られ、管理職を目指す上でも「長時間労働」をネックに感じている女性が多いようだ。

国や企業が女性管理職を増やそうとする中、女性のほとんどが「管理職になりたくない」と考えていることが分かった。「なりたくない」理由は、「自分には向いていないと思うから」。ここには女性たちが、「女性管理職＝“スーパーウーマン”」というイメージを持っていることが表れているのではないだろうか。女性管理職の数自体がまだ少ない中、管理職の女性たちが、どう仕事に向き合い、どんなことに悩み、失敗し、成長しているのか、直接話をするなど、具体的にイメージする機会がないのかもしれない。ひとりで女性管理職と言っても、考え方も働く環境も人それぞれ。より多くの「ロールモデル」を知ることが、女性たちの管理職意向のアップに繋がるかもしれない。

DATA WATCH  
データで見る

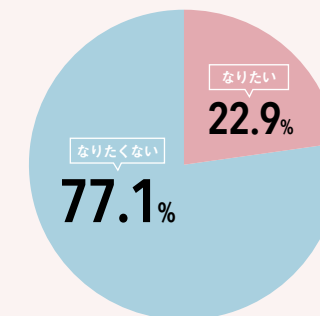
## 女性たちが管理職になりたくない理由

女性活躍推進の度合いを測る指標の1つが、女性の管理職比率。政府は、「2020年に指導的地位に占める女性の割合を30%にする」という目標を掲げているが、現状とのかい離は大きい。また企業が女性の管理職比率を上げようとしても、管理職への意向のある女性がそもそも少ないという声も多い。そこで今回、管理職になりたいと思っている女性はどのぐらいいるのか、また「なりたい」理由、「なりたくない」理由は何なのか、職種別、年代別、子どもの有無別に調査した。

※調査対象：全国ホワイトカラー正社員でメンバー層の25～44歳女性、1,025人／調査期間：2015年1月24～25日／調査方法：インターネット調査

## 管理職になりたくない女性が77% なりたくない理由は「自分には向いていないと思うから」

Q あなたは管理職になりたいと思いますか？



今回の調査では、管理職に「なりたくない」女性が77.1%と、圧倒的に多い結果となった。

その理由は、「自分には向いていないと思うから」が59.1%と、突出して多く、「長時間労働になりそうだから」（36.1%）、「責任が重くなるのがいやだから」（34.2%）と続いた。女性の管理職を増やそうとする場合、まずは自信を持ってもらうこと、そして必要以上に難易度の高さを感ぜさせないよう、期待する役割や管理職としての仕事の実態をきちんと伝えることが重要になりそう。

一方で、「なりたい」理由としては、「年収を上げたいから」が68.9%に上り、続いて「自分の影響範囲を広げたいから」（34.0%）、「より影響力の大きな仕事がしたいから」（31.1%）など、誰かに勧められたから、単に管理職に憧れているから、ということではなく、管理職の仕事そのものに向き合おうとする積極的な姿勢がうかがえる。

### 「なりたくない」理由

順位	割合 (%)
1	自分には向いていないと思うから 59.1
2	長時間労働になりそうだから 36.1
3	責任が重くなるのがいやだから 34.2
4	管理職という仕事に魅力を感じないから 32.3
5	リーダーシップを取る自信がないから 30.1
6	面倒な仕事が多そうだから 26.1
7	役割に見合った収入が得られそうにないから 21.0
8	ロールモデル・目標となる女性管理職がないから 12.0
9	女性の管理職が少なく、男性の中のマイノリティになる自信がないから 9.5
10	失敗するのが怖いから 6.6
11	ロールモデル・目標となる男性管理職がないから 2.5
12	評価基準が上がること、自分の評価が下がるのがいやだから 2.2

### 「なりたい」理由

順位	割合 (%)
1	年収を上げたいから 68.9
2	自分の影響範囲を広げたいから 34.0
3	より影響力の大きな仕事がしたいから 31.1
4	管理職という仕事に魅力を感じるから 27.7
5	より責任の重い仕事がしたいから 21.3
6	もともと昇進欲があるから 20.4
7	女性の視点を事業に活かしたいから 17.4
8	人材の育成・マネジメントがしたいから 13.6
9	肩書きがほしいから 11.1
10	会社に勧められているから 6.8
11	ロールモデル・目標となる女性管理職がいるから 3.0
12	ロールモデル・目標となる男性管理職がいるから 1.7





ケーススタディを通して学ぶ

# 女性管理職が「自らのキャリア」を切り拓くために



## キ ヤリアステージによって変わるロールモデル

女性の管理職に対するキャリア意識について、しばしば取り上げられるのが「ロールモデルの存在」である。先に見た調査結果でも、女性管理職になりたくない理由として「ロールモデルの不在」が挙がっている。しかし、下図のように一口にロールモデルといっても様々なタイプがある。

また、人はキャリアステージによって描くロールモデルのタイプを変えている。例えば、キャリアの初期段階におけるキーワードは「ポジティブ」「包括的」「遠い存在」「上位」である。つまり、自分とはかけ離れたある特定のモデルケースに憧れを抱き、その人のスキルや態度、行動まで包括的に真似しようとするとい

う傾向である。一方、キャリアの中期以降におけるキーワードは「ネガティブ」「部分的」「遠い」「自分と同等または下位」だ。つまり、自分の身近にいる複数の人から、それぞれの良い点・悪い点を部分的に受け入れているという傾向である。

## 包 括的なロールモデルから部分的なロールモデルへ

この研究結果から示唆されるのは、まず人がキャリアの初期段階に持つロールモデルは非常に限られた見方に基づいて形成されるものであるということである。特に、ある人のスキル・特徴・態度・行動を幅広くモデルにしたいという「包括的な見方」は、同性の管理職が少ない職場環境でキャリアをスタートせざるを得な

い多くの女性にとってはなかなか持ちにくい。

そこで、キャリアの初期段階で「包括的なロールモデル」を追求するという発想を捨て、複数の身近な人から自分に取り入れられそうな点を「部分的」に見出し、学ぼうとする姿勢へと切り替えることが有効ではないだろうか。

そのような思いから、次のページでは、キャリアも働き方も異なる多様な女性管理職を取り上げ、彼女たちの「変えていく力」に迫ってみた。ぜひ、読者それぞれの見方から、「部分的」に学ぼうとする視点でご覧いただきたい。

図 ロールモデルのタイプ

	キャリア初期	キャリア中期以降
手本か反面教師か	<b>ポジティブ (手本)</b> 真似をしたい属性を持っている	<b>ネガティブ (反面教師)</b> 真似をしたくない属性を持っている
モデルとする範囲	<b>包括的</b> その人物のスキル、特徴、態度、行動を幅広くモデルとしたい	<b>部分的</b> その人物の属性の限られた一部分を取り入れたい
関係性の近さ	<b>近い</b> 日常的に接する機会が多い存在	<b>遠い</b> 日常的に接する機会が少ない存在
関係の上下	<b>上位</b> 自分よりも地位の高い存在	<b>同等・下位</b> 自分と同等、部下・後輩、あるいは立場の上下が曖昧な存在 (顧客など)

出典：Gibson, Donald (2003) "Developing the Professional Self-Concept: Role Model Construals in Early, Middle, and Late Career Stages." Organization Science 14.5 を基に筆者作成

対顧客

高い課題設定力で  
顧客への提供価値を変えていく

今回取材した13人の話の中には、新製品のローンチや販路開拓、サービス改善や新制度構築など、社内外の顧客に対する提供価値を変えてきたエピソードを語る女性たちの行動に共通して見られたのが、「現場重視」「そもそも目的に立ち返る」「直感に近い違和感を大事にし、そこにあるギャップを分析する」「恐れずやってみる」という姿勢である。

例えば、情報のインプット・分析を習慣化していたり、必要に応じて直接ヒアリングやアンケートを実施したりするなど、彼女たちは総じて、自分の

顧客は誰かを常に意識し、そのニーズを正確につかむよう心掛けていた。そして、そこでつかんだ「現状」と「自身が考えるあるべき姿」との間にあるギャップや違和感を敏感に感じとり、ギャップが生じる原因を考え、解決策へとつなげている。一つひとつの行動は地道なものだが、これら一連の行動は高い課題設定力の表れと言える。また、従来のやり方や常識と異なる考え・アプローチを恐れずに「まずはやってみよう」という姿勢も持ち合わせ、結果として新たな価値の創造という大きな変化を生み出している。

人材開発部である私のクライアントは社内の人たち。そのため、新しい仕事を創る時は、現場の社員の声を聞くことが不可欠です。先日、様々な研修がプロットされた新しい人材育成ガイドラインを作成しましたが、その際も「何に困っているか」「上司にどうしてもらいたいのか」「部下にどう育ってほしいか」などを、メンバーからマネジメント層までの社員77名にヒアリングし、その結果を元に研修内容やガイドラインを組み立てました。外部の情報ももちろん参考にしますが、外部で成功したものが流行をそのまま取り入れても決してうまくはいきません。やはり現場の声が一番大事です。



野村 東 由紀さん

2010年入社。手のひらサイズの超音波診断装置「Vscan」のローンチに向けたマーケティングを担当しました。当時、大型医療機器を病院に提案する形態が主でしたが、既存の顧客に留まらないこの装置の価値を考え、顧客開拓を検討しました。在宅や救急医療の医師なら…と、それまで販売実績のなかった在宅医療の現場にヒアリングを重ね、顧客への提供価値を考えました。それまで主流だった、営業が個別に医師を訪ねての販売方法から、営業の手を通さないeコマースによる新たな販売方法を提案。在宅医療の現場は僻地にあることも多く、功を奏しました。昨年2月に育休から復帰。在宅勤務の水曜日以外はチームメンバーや部署外の人達との会議や議論で情報をインプット、週一の在宅勤務日を分析や考える時間に充てるというサイクルで情報収集・分析業務を回しています。



田村 咲耶さん



許斐 理恵さん

私はこれまで異動やプロジェクトに配属される経験が多かったのですが、どんな場面でも自分の考えとものにギャップや違和感を覚えたときは臆せず発言するよう心掛けてきました。ギャップや違和感を感知するのは、過去に社内情報システム企画部門でプロジェクト管理業務を担当してきた経験や、「誰のために、何のために、なぜ」をいつも問う過去の上司の影響があるのかもしれません。08年に人事部に異動してから、介護施策を新たに作ったときも現状把握から始め、目指す姿とのギャップを分析し、人事部として何ができるかを考えました。

堀内 裕子さん



セゾンカウンター業務は、セゾンカード会員やお客様はもちろんのこと、カウンターを設置させていただいている商業施設やそのクライアントまで広く影響を及ぼし、ビジネスチャンスに結びつけられると考えています。そうした広い視野を持つことはとても大事。ですから、カード会社としての強みを最大限活かすためにも、まずは小売業を知り、消費動向を知るといった生活者の視点を持つこと、またそれを踏まえ、どうしたらセゾンカードを手段として売上に貢献できるかを考え、日々の業務を推進しているところです。

13人の女性管理職エピソードから導き出す

# 「変えていく力」への近道

めまぐるしく変化する経営環境の下、企業をはじめ職場や人もまた、絶え間なく変容していくことが求められる。そんななか管理職として、身近な人や職場、ビジネスを変え続けている女性たちがいる。ここに紹介する13人の女性管理職たちだ。彼女たちが変えてきたもの、そして、そんな彼女たちに影響を与えてきたものとは何か。13人のエピソードから浮かび上がってきた共通項から、「変えていく力」を発揮するためのヒントを見出していきたい。

今回お話をうかがった13人のみなさま



浅井 英里子さん  
日本GE株式会社  
専務執行役員 政策推進本部長  
GEウイメンズ・ネットワーク代表



五十嵐 伊津子さん  
株式会社みずほフィナンシャルグループ  
グループ人事部  
ダイバーシティ推進室 室長



川嶋 由美子さん  
株式会社インテリジェンス  
キャリアディビジョン 人材紹介事業部  
キャリアコンサルティング統括部  
IT部 セネラルマネジャー



児玉 涼子さん  
株式会社リコー  
日本統括本部 人事部  
ダイバーシティ推進グループリーダー  
兼 統括部 企業年金グループ



許斐 理恵さん  
丸紅株式会社  
人事部  
ダイバーシティ・マネジメント 課長



谷合 美恵さん  
日本郵便株式会社  
総務・人事部 女性活躍室 課長



谷本 美穂さん  
日本GE株式会社  
人事部 組織人材開発リーダー



田村 咲耶さん  
GEヘルスケア・ジャパン株式会社  
サービス本部 サービスソリューション部  
部長



土岐 有紀子さん  
東京電力株式会社  
労務人事部 総合研修センター  
安全教育グループマネージャー  
兼 労務人事部 総合研修センター  
(安全品質担当)



東 由紀さん  
野村證券株式会社  
人材開発部 人材開発一課  
エグゼクティブ・ディレクター  
リーダーシップ&ディベロップメント  
ダイバーシティ&インクルージョン



福田 昌子さん  
株式会社虎屋  
お客様相談センター 部長



藤井 久仁子さん  
株式会社アバント  
執行役員 グループ人事担当  
兼 グループ人事部長



堀内 裕子さん  
株式会社クレディセゾン  
営業推進事業部  
営業推進部 業務推進課 課長



組織・  
職場運営

風通しのよい職場づくりで  
変化を生む組織へと変えていく

顧客への提供価値に変化をもたらすには、組織と職場が変化を生み出す体質になっていることが必要である。新しいことに厭わず挑戦し、変化を生み出せる組織運営、職場づくりをするために、彼女たちはどのような工夫をしているのだろうか。

ほぼ全員に共通することは、まず目的意識をしっかりと部内で共有し、方向性を合わせることで、その上で、こまめな声掛けや明るい雰囲気職場のコミュニケーションを活性化させていることであった。特に部下に対しては、余裕がなく対話できなかった場合も後で必ずフォローしている。一方、上司への報告場面では、根拠を示しつつ論理

的に伝えるなどコミュニケーションの手法を変えている。職場でのコミュニケーションは、新たなビジネス機会の創出やリスクヘッジにもなり得る貴重な情報交換のタイミングである。コミュニケーションが滞らない工夫は、そうした機会損失の防止にも繋がるだろう。

また、部下の挑戦に責任を負い背中を押すところや、自身がい背中に押しつけている新しいことに挑戦し変化を体現しているところも特徴的であった。ただし、自分の専門外の分野については、詳しい部下に素直に頼る一面も持つ。挑戦への姿勢は先導するが、すべてにおいて先頭に立つわけではない。そんなスタイルが多いようだ。

人材  
マネジメント

個性に合わせて育て、  
部下を主体的に変えていく

組織や職場の風土をつくっていくためには、その組織・職場を構成する社員たちが主体的に考え、変化に挑戦していくようなマネジメントすることも欠かせない。そんな人材マネジメントの観点において見られた特徴は、まず部下を育て上げようという姿勢である。

具体的には、部下一人ひとりの成長を支援するため、まずはじっくり対話をして相手のキャリア観の理解に努める。そのうえで今後伸ばすべき能力を見極め、成長に必要な仕事に挑戦させては「できる」という自己効力感をもたせながら主体性を伸ばしていく。そのため、部下の

志向性や性格、力量といった個性に合わせて、アドバイスの内容や伝えるタイミング、対話の時間さえも人によって変えているケースが多かった。なかには、目標を達成するための仕事の計画を週ごとと一緒に立て、進捗を細やかにフォローするといった並走スタイルも見られた。

このように個別対応する一方で、業務負荷については部下の力量を鑑みつつ、繁閑に応じて業務の割り振りを変えたり、一時的に業務を細分化して再配分したりするなど、全体での公平性を保つ工夫もしていた。

管理職になったばかりの頃、年上の部下を3人持ったことがありました。3人とも私とは異なる分野で高い専門性をお持ちでしたので、なまじ勉強したところで追いつけるものでもなく、任せるところは任せていました。ただ、お互い思ったことをとことん話し合う信頼関係は築いており、なかでも商品開発が専門だった方とは夜中に思いついたアイデアについて電話で議論するほど。そうしてできた新商品が「寒中の華」という季節限定の羊羹をはじめ、今もいくつも販売されています。また、上司へ話を通す際には論理的に、ダメ出しされても「山」の盛り方や「山」を登る時の服装を替え、多角的に何度も説明することを心がけています。



虎屋  
福田昌子さん

配電保守のマネジャーをしていた頃の部下は、高い専門技術を持ち、現場育ちでない私などには太刀打ちできない人々。それに、安全に安定した電力を供給するという仕事に対して強い使命感を持っている彼らを、私はとても尊敬していました。ですから、いつも「最終目的は何か」だけはぶれないよう共有し、「責任はとるから」と、彼らがやりたい仕事を精いっぱいできるように支援していました。また、技術職は技術者の仲間内でしか通用しない言葉で語ってしまうところがあるので、彼らの意図が顧客や社内の関係部署に誤解なく伝わるよう、私のほうで伝え方を変えたり、表現を変える必要性を彼らに気づかせたり、まさに彼らと外の世界との橋渡し役をしていたのでしょね。



東京電力  
土岐有紀子さん

チームのメンバーが心身共に健康な状態で仕事に取り組むことが最も大切だと考えています。だから、常に一人ひとりの様子を心配るようにしています。何か問題があると感じたら、すぐに話をするようにしています。また、毎週のチームミーティングでは、新たな気づきに繋がるような素朴な疑問を投げかけます。先日は、認知症対策についてディスカッションをしましたが、医学的観点だけでなく、例えば認知症に起因するとされる交通事故の再発防止に向けた取り組みなど、社会的観点での対応策について質問をしました。こうして視点を変えるだけで、思わぬビジネスチャンスが生まれる可能性があると思います。

日本GE  
浅井英里子さん



皆が私に声をかけやすいよう、いつも笑顔でいるように心掛けています。席も、皆と一線を画すような部長席には座らず、横並びの席にもらっています。また、自分の作業時間は午前中、もしくは在宅勤務の日とあらかじめ決めており、昼間は部下の相談対応を優先する時間として空けるようにしています



GEヘルスケア・ジャパン  
田村咲耶さん

職場では、普段からたわいもない話をしたり、ちょっとしたときに声をかけたりしています。また、部下が相談してくるときに、自分に余裕がなくしめ面になっていたら、部下は話を聞いて話しかけられなくなってしまうので気をつけています。どうしても手が離せないときは、必ず「後でお願いできる？」と話しかけてくれた機会をそのままロスしないようにしています。



日本郵便  
谷合美恵さん

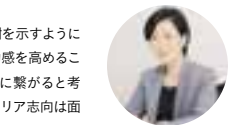
どの課よりも明るく楽しい雰囲気を目指しています。機嫌が悪いと声をかけてもらいづらくなるので、なるべく感情の起伏は出さないようにしています。また、日頃から他部署の人も含め、周りの人たちのところへ足を運んで声を掛けています。特に、近々私の部署との仕事が発生しそうな関係部署のキーパーソンには、前もって声を掛けておいたりもします。



丸紅  
許斐 理恵さん

職場では毎日、声を掛けられない人はいないように配慮しています。特に動意の変化には注意しています。遅刻が増えたりすれば、理由を聞くなどフォローに入ります。また、私自身が新しいことが好きで、社員の声をよく聞いてどんな工夫や施策ができるかを常に考えています。戸惑う部下がいたら、「失敗してもいい。責任は私がとるから」と、新しいことへの挑戦をいつも促しています。

みずほフィナンシャルグループ  
五十嵐伊津子さん



アバント  
藤井久仁子さん

基本的に、部下のやってくれたことには感謝を示すようにしています。承認し、自信をつけ、自己効力感を高めることが、仕事への取り組み姿勢や本人の成長に繋がると考えているからです。また、一人ひとりのキャリア志向は面談で直接聞きます。目標ややるべきことについては、本人が自発的に気づくことが大事ですから、気づいていない人には仕事の背景や大切さを伝えて気づきを促したりします。また、それぞれのライフステージによってキャリアに対する意識は異なるので、個別に対応は変えています。今はそんなにキャリアを考慮されないという人には、その人がやった仕事で役立っていることや周囲に感謝されていることを伝えるようにしています。



リコー  
児玉涼子さん

部下のマネジメントは、相手に合わせて変えています。例えば、計画自体の問題や遅れが多く発生しがちな部下には、まず目的を確認し、そのためにやるべきことをすべて洗い出してもらったうえで優先順位をつけ、計画を立てるようにアドバイスするなどです。また、週次で一緒に計画・実績の確認をしています。情報共有や認識合わせを密にすることで、効率的に仕事を進められますし、うまくいっていないことがあれば必要に応じて一緒に対策を考え、早めに対応もできますから。この週次の場で、部下の仕事以外の状況も含め把握することで、いろいろな面からのサポートにも繋がっています。



インテリジェンス  
川嶋由美子さん

マネジメントは公平性も大事だが、やはり個性をいかに出せるかが大事。例えば、転職支援の場に同席し、部下のカウンセリングを聞いていると、気づきを与えたいことを山ほど思いつきます。でも、すべてを一度に伝えるも消化できないでしょうから、今日は3つ、来月3つと、相手の受け止められそうな量とタイミングで伝えていきます。



みずほフィナンシャルグループ  
五十嵐伊津子さん

部下とは1対1の人間としてコミュニケーションします。その人のキャリアのビジョンや強み、特技を知り、次のステージへ行くために乗り越えるべき弱みについて共有し、一緒に乗り越えていきます。そのため、「この人を成長させたい」「この人を成長させる時期だ」と思ったときには、その人に集中的に時間を費やすこともあります。また、キャリアのビジョンについて、例えば「プロジェクトファイナンスがやりたい」と言われ、それが自分の専門外であれば、その分野に詳しい人に聞いたり、引き合わせたりしながら、目指すキャリアと現状を比べて足りない部分を埋めていくサポートをします。彼らが主体的に成長していく姿を見るのが、何より私のやりがいです。一方で、業務負荷や休暇は公平になるよう、業務分担はいつも気にかけています。



野村證券  
東由紀さん

一人ひとりが自分のキャリアに対して主体的になることが大事だと思っています。ですから、ことあるごとに「あなたは何かしたい?」「何を伸ばしていきたい?」と聞いています。なかには「言われたことを頑張ります」という人もいますが、そのときはビジョンを共有して再度考えてもらいます。また方向性は共有できても、なかなか進捗ペースがゆっくりしている部下には、問題がスキル不足かモチベーション不足かを見極め、スキルであれば分かっている範囲を明確にし、具体的な指示を出す。モチベーションの場合は、プライベートで問題を抱えている場合もあるので、理由を丁寧に聞きます。以前、ある部下がやる気の停滞期に陥り、現在の仕事の先にキャリアステップが見えないと不安を抱えていたので、違う仕事をいくつか提案して自分で選んでやってもらいました。その部下は今では管理職として活躍してくれています。

一人ひとりがどう成長したいかを自分で考えることが大事です。例えばキャリアについて、人生何歳まで働きたいか、その仕事は当社でないとできないか、そのために必要なスキルは何か、など大きな方向性を理解する必要があると思います。場合によっては、「今のヘルスケア分野とは異なる仕事にも挑戦してみる?」とエネルギー分野の会議に出席してもらったり、薬事分野のプロになりたいなら「今は診断装置中心だけど、治療や予防にも携わったほうがいい」とアドバイスしたり、それぞれの希望に合った機会を提供できるように努めています。また、常にやりがいを感じる仕事を持ってほしいので、毎年新しく挑戦したい分野についてじっくり話し合いをしています。そしてマイルストーンを引き、節目節目で振り返りを行い、共に喜び、共に学ぶことで成長を実感する機会を増やしたいと考えています。日頃の工夫としては、業務上、私は外出が多いので、移動時間を活用して話す時間を作り、「最近どう?」と声を掛けています。この時間は、逆に色々な質問をしてもらい機会でもあり、とても楽しみにしています。



日本GE  
浅井英里子さん



## 自分の価値観

「こうでなければ…」を捨て  
しなやかな自分へ、  
まず自分を変えていく

さて、ここまで対顧客、組織・職場運営、人材マネジメントという観点で13人の女性管理職の共通点を見てきたわけだが、これらすべての基盤となっているのは、おそらく彼女たち自身の価値観や経験ではないだろうか。そこで、彼女たちが日頃から心がけていることやこれまでに自分の考え方に影響を及ぼしたものを聞いた。

そこで浮かび上がったポイントが、何よりもまず全員が前向きで明るいこと。そして、自律的であることだ。特に後者について、出産や配属、人との出会いによって、自分で規定していた「こうでなければなら

ない」「こういうものだ」という考えから脱却し、周囲と自分との立場・考え方の違いや変化にしなやかに応じられるようになった人もいた。

「管理職とは、部下の仕事について包括的な知識を持ち、どんな質問にも答えられなければならない」「育児をしながら、仕事も完璧に遂行しなければならない」。こうした思い込みを捨て、新たな枠組みで仕事や生活を見つめられるように変わったことで、彼女たちには周囲を変えていける力がより一層備わったのではないだろうか。

## 人事部への期待

現場に浸透し、根付くよう  
運用の工夫が必要

インタビューの最後に、生き生きと活躍する女性管理職を今後社内を増やしていくために、人事部はどのような支援をすべきかについて意見を聞いた。

そこで共通していたポイントは、まず人事部が現場をよく知ること、そのうえで制度を構築すること。そして、その制度が現場に浸透し根付くように、男性社員を含めた社員一人ひとりの考え方や意識を変える働きかけを継続して行い、風土を変えていくことであった。下のコメントにもあるように、そんな取り組みがやがて、「女性」に限らずすべての社員一人ひとりが自律的に、そしてお互いを認め

合いながら生き生きと働ける環境づくりに繋がるのだろうか。自身が管理職を務めてきた彼女たちの経験や意見は、様々な示唆に富んでいる。読者の企業にも、今回インタビューした13人の管理職たちのような生き生きと働く女性管理職はいるだろうか。もし今、その存在が1人でも思い浮かんだならば、その人々と対話をし、協力を得ることによって、御社での女性活躍推進のスピードと浸透度もまた変わってくるかもしれない。

管理職になったばかりの頃、仕事量が一気に増えたうえに、なかなか答えの見えづらいものが多く、「今のやり方でいいのかな…」と自信を持てずいました。そんなとき、ある先輩から「失敗してもなんてことない。次の手を考えればいいのよ」という言葉をもらい、これまで通り、どんどん挑戦していけばいい、と気が楽になりました。あのときから、慎重になりすぎず、さらに前へと一歩踏み出す勇氣を持たないように思います。

リコー  
児玉涼子さん



学生時代を米国で過ごし、新卒で外資系企業に勤めたこともあり、日本の方に比べるとキャリアに対して主体的な考え方をもち合わせていたほうだと思います。そこへ、勤めていた外資系会社が今の野村證券に買収され、日系企業に勤務することになりました。そこで改めて周囲と自分のキャリアに対する考え方の違いを認識したことにより、今後グローバルビジネスで活躍できる人材を育てていくためにも、部下に対して自分自身のキャリアにもっと主体的になってもらいたいと考えるようになりました。



野村證券  
東由紀さん

子供が生まれたばかりの頃、仕事もちょうど波に乗って楽しい時期でした。ある大事な会議を控え、入念に準備を整えてきていたのですが、会議当日、子供が熱を出して会議をやむなく欠席することになりました。あのとき、それまでぎりぎり頑張ってきた何かが増えちゃったように思います。そうして上司に会議欠席の件を謝りに行ったら、「この会議に出られなかったことは10年後思い出さないうち、子供と一緒にいてほしいと思ったときにそばにいてやらなかったことは一生後悔する。だから気にするな」と言われたのです。それから仕事に対する意識が変わり、効率的に最大の成果を出せるよう「仕事の中でも今一番力しなければならぬことは何か」を本能的に常に優先順位をつけるようになりました。



日本GE  
谷本美穂さん

昔は、リーダーだからチームの仕事すべて把握していなければならないという思い込みがありました。しかし、特に技術職はそれぞれ専門分野も異なっており、付け焼刃で勉強しても相手の専門性にはとてもかなわず、むしろ中途半端な知識で発言すると信頼を失いかねません。ですから、任せるところは任せて、相手の専門性をどう生かして会社に貢献するかという視点に切り替えました。それからは、うまく回るようになりました。



虎屋  
福田昌子さん

当社は、両立支援制度は充実しているものの、なかには育児休業をとりづらいと感じる社員もいます。背景には、特に小人数局での周りへの遠慮や、管理職・社員双方の制度の理解不足等、様々な理由があります。女性社員自身が、育児をしながら郵便配達業務を両立するイメージが持てないなど、キャリアプランに不安を抱くケースもあります。今はそうした意識、働き方、環境を変えていくことが不可欠です。また、女性の後進にとっては、生き生き働いている女性管理職の存在はとても重要。現在活躍中の女性管理職がずっと働き続けていけるようにケアしていくことも必要ですね。



日本郵便  
谷合美恵さん

私は当社で女性活躍を推進するGEウィメンズ・ネットワークの代表もしているのですが、やはり女性が変わるには男性も変わらないといけない。女性がどんなことに悩んでいるか、どんな言葉をかけてほしいと思っているかについて、男性が理解に努めること、そして男性自身の働き方を変えることも重要だと思います。



日本GE  
浅井英里子さん

女性の活躍を推し進めるにあたって数値目標は大事ですが、やはりその数字達成ばかりを目標にしないでほしいと思っています。また、ダイバーシティを推し進める立場としては、「女性」とカテゴライズするのではなく、すべての「個人」の考え方や価値観が認められ、一人ひとりが生きやすい世の中になるよう推進したい。そうすることを通して結果的に、女性の活躍もまた推進されている、そんな状態をつくっていけるといいですね。



野村證券  
東由紀さん

人事部として女性の活躍を推進していくにあたり、女性の働きかけとともに男性の働きかけもとても大事だと思っています。私もずっと共働きをしてきましたが、やはり家でのパートナーの協力が不可欠で、直属の上司の理解・柔軟性がなければ働き続けられなかったでしょう。一般的にだんだん理解は広がっているとは思いますが、本当に共働きの現状を親身になって分かってくれる男性（特に上司）が周りにどれくらいいるか。そこは今後、力を入れて変えていかなければならないところではないでしょうか。



日本GE  
谷本美穂さん

いくら制度や環境を整えても、そこにいる人たちの意識を変えないと受け入れてはもらえません。例えば育児休業ひとつとっても、制度はあっても運用が進まないのは、やはり取りづらいつと、復帰しづらいつと、周囲の目が気になるから。そうならないためには、周りの風土をどう作っていくかが重要です。



アバント  
藤久仁子さん

最終的に人をマネジメントするのは現場ですから、現場で人が育つようにしなければいけません。人事としては、何かあったら頼ってもらえるような存在でいたいんです。また経営層に対しても、人事として今これをやらなければ経営にどんな影響があるのかをしっかりと伝えていきたいです。人事施策は往々にして過去の成功体験を元に語られてしまうことがありますが、圧倒的に時代が変化していることも踏まえ、今の、そしてこれからの経営にとって人事面で何が必要か、女性やシニア人材に代表される多様な人材の活躍推進を含め、データなどを示しながら理解を求めることが大事だと思います。



丸紅  
許斐 理恵さん



みずほフィナンシャルグループ  
五十嵐伊津子さん

力は後からついてくると思いますが、女性たちをまずその地位に就けてみるのが大事だと思います。時間は多少かかるかもしれませんが、その立場に立てばふさわしい力がついてくる。そういうつもりで育成していけたらと思います。私自身、子供が小学校1年生になって、職階も上がったのに、なかなか仕事のレベルを上げて行く（＝管理職になる）タイミングがやってこなかった経験がありますので、多少失敗してもいいのです。チャンスはタイミングよく与えてやれば、多くの女性にはできると私は思っています。

何が幸せで、何が良い働き方なのかは、人それぞれ異なり、時代とともに変化していきます。企業にとっては数字でも、それぞれの個人にとっては自分の人生の問題です。これから先、私たちは長く働き続けなければならないなかで、どう生きていくのか、どう人やモノと向き合い、対価を得るにふさわしい働きをし、働き終えることができるのか。この女性活躍推進の動きをきっかけに、男女問わず一人ひとりがそういうことを考えるきっかけになっていけばいいですね。



東京電力  
土岐有紀子さん

# アイデンティティや学びの違いが 仕事・キャリアに及ぼす影響

## ① アイデンティティと学びの4タイプ

前頁の特集の女性管理職13人インタビューを通して、彼女たち自身の価値観や経験を通じての学びが、仕事やキャリアへの取り組みに影響していることが伺えた。そこで、①アイデンティティの在り方と学び方においてどのような集団に分かれるか、②それらの集団において仕事やキャリアにおける現状や取り組み方に差があるか、の2点を仮説として調査を実施。①②の結果を踏まえて働く人、企業への示唆や留意すべきことについて考察する。

## ② タイプ別に見た仕事とキャリアの現状と取り組み



**自分を内からも外からもバランスよく見ている  
バランスタイプ**  
今の仕事に満足で、エンプロイアビリティも専門性もある程度持ち合わせる。難しい仕事に挑戦し、さらに能力を高めていきたい。やりたいこともキャリア展望もかなり明確に持っており、そのために日々の業務で研鑽を積んでいる。



**自分について、生き方について、まだまだ悩み中  
悩める子羊タイプ**  
今の仕事に不満。辞めて違う仕事に就きたいが、エンプロイアビリティや専門性に自信がなく、結局、慣れた仕事に流れる。専門分野も今後のキャリアも、まだ明確ではない。将来は充実させたいため、今は日々の業務に励む。

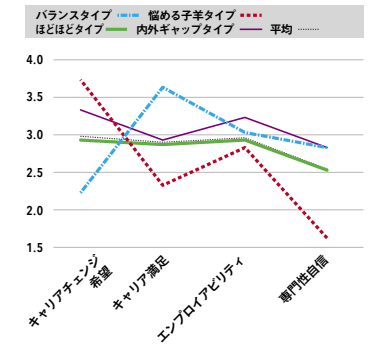


**どれもまあまあ、そこそこの平均レベル  
ほどほどタイプ**  
今の仕事にはそこそこ満足。専門性には自信はないものの、良い転職機会があればよいと思っている。仕事もキャリアもほどほどに積み上げていきたいので、日々の業務をコツコツやって将来を充実させたいと思っている。

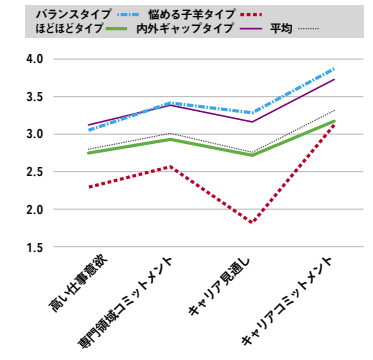


**対外的態度は本当の自分じゃない？  
内外ギャップタイプ**  
今の仕事に不満なわけではないが、異なる仕事もしてみたい。エンプロイアビリティも専門性もある程度持ち合わせている。いろいろ挑戦しながら専門性を高めていきたい。やりたいことやキャリアの展望も比較的明確。

仕事や能力の現状に対する考え



仕事やキャリアに対する取り組み姿勢



※%は出現率

**対外的態度は本当の自分じゃない？  
内外ギャップタイプ**



自分がどうなりたいかははっきりしているものの、対外的な自分は演じている部分がある。そのため、周囲から本当の意味ではあまり理解されていないと感じている。対外的演技は上手なので、環境の変化や異なる意見の人の対応もそつなくこなす。勉強もしっかり行っている。

**どれもまあまあ、そこそこの平均レベル  
ほどほどタイプ**



自分があるといえばあるし、ないといえもない。どうなりたいかも、周囲からはある程度理解されていると思っている。新しい環境は苦手というほどではないが得意でもない。勉強もすぐく関心があるわけではないが、必要に応じて研修を受ける程度。

**自分について、生き方について、まだまだ悩み中  
悩める子羊タイプ**



自分がどうなりたいのか、何を望んでいるかがまだよく分からない。他人からも理解されている実感を持ってない。新しい環境や異なる考えの相手に合わせることにの苦手意識が強い。そのため、勉強会や研修への参加も消極的。個人的な自己啓発学習などもあまりしていない。

**自分を内からも外からもバランスよく見ている  
バランスタイプ**



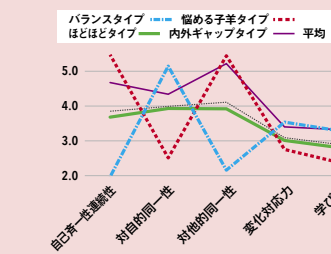
確固たる自分を持ち、また社会の中での自分の在り方もはっきり意識している。周囲からも十分理解されていると認識している。そのため、異なる意見を受け入れたり、環境変化へ柔軟に対応できたりする。自己啓発のほか、スキルや能力UPのためのインプットもしっかり行っている。

図表1 アイデンティティと学びの因子名と設問項目

アイデンティティ	因子名	設問項目
アイデンティティ	自己と連続性	いつのまにか自分がなくなってしまったような気がする 過去において自分をなくしてしまったように感じる 自分が何を望んでいるのかわからなくなることがある 今のままでは次第に自分失ってしまおうような気がする 過去において自分自身を置き去りにしてきたような気がする 「自分がいない」と感じることがある 自分が何をしたいのかわからなくなるときがある 自分の本当の能力を生かせる場所が社会にはないような気がする
	対社会的同一性	自分のすべきことがはっきりしている 自分がどうなりたいのかがはっきりしている 自分の望んでいることがはっきりしている 現実の社会の中で自分の可能性を十分に実現できていると思う 現実の社会の中で、自分らしい生き方ができていると思う 現実の社会の中で、自分らしい生活が送れている自信がある
	対他者同一性	自分のまわりの人々は、本当の自分をわかっていないと思う 人に見られている自分と本当の自分は一致していないと感じる 本当の自分は人に理解されないだろう 人前での自分は、本当の自分ではないような気がする
学び	変化対応力	新しい環境や状況にも、素早くなじんでいる 環境が変化しても気持ち切り替えている 職場の制度や仕事が変わっても対応している 新しい職場に移っても自分らしさを発揮している 相手の性格に応じた対応が得意だ 職場環境がどう変わっても動揺しない 自分とは違う考えを持つ人の意見をよく聞く(ほうだ) 他の人と別の視点で物事を考えることが得意だ
	自己研鑽	社外の勉強会、研究会または研修に定期的に参加している 社内の勉強会、研究会または研修に定期的に参加している 自己啓発を熱心に行っている 会社の教育訓練を積極的に受けている スキル・能力開発のための自己投資をしている 今後どのようなスキルを開発していくか、具体的なアクションプランを持っている

仮説①について、因子分析した結果、アイデンティティは3因子、学びは2因子が得られた。アイデンティティは「自己同一性・連続性(他者との関係や人生において自分自身をしっかり認識し続ける感覚)」、「対社会的・心理社会的同一性(自分自身が目指すべきもの、望んでいるものなどが明確に意識されている感覚、また自分が社会と結びつき適応できている感覚)」、「対他者同一性(他者から見られている自分自身、本来の自分自身ではないという感覚)」と命名。学びについては「変化対応力」、「自己研鑽」と命名した(図表1)。仮説②の結果詳細は25頁の図にまとめた。

アイデンティティと学びの4タイプ



**各タイプに対する  
人材マネジメントのポイント**  
バランスタイプと内外ギャップタイプは仕事やキャリアへの姿勢が似ており、企業・個人両者にとって望ましい。しかし、内外ギャップタイプは能力に自信はあるが、現状になんらかの不満・問題を持つ。このタイプに対しては、現状課題を解決するために、職場と人事部門が協力して本人とコミュニケーションすることが必要だろう。そこで、課題がプライベート、仕事の割り振り、職場の人間関係…などどこにあるのかを明確化し、解決していく必要がある。また、バランスタイプもいつ内外ギャップタイプになるかわからない。そのため、日々の変化を見落とさないような管理職人材を職場上司に抜擢・任命し、マネジメントさせていく必要がある。

最後に、最も難しいのがほどほどタイプだろう。すべてにおいて「どれでもない」と答えているが、果たしてそれで本当によいのだろうか。70%近くを占めるほどほどタイプをバランスタイプに変えていくために、役割の明確化やフィードバック、定期的な職務の入れ替え、ストレッチなどで育成していく必要があるのではないだろうか。

調査期間：2015年1月24日、25日 調査方法：インターネット調査  
調査対象と内容：全国の25～44歳の女性1,058人に、「アイデンティティ」と「学び」について調査。アイデンティティに関する質問項目は谷冬彦氏のアイデンティティ尺度を使った20項目から構成し、「全くあてはまらない」から「非常にあてはまる」までの7段階評定(1～7点)である。学びについてはインテリジェンスHITO総研2014年「ビジネスパーソンのキャリア実態調査」から学びに関する質問項目を使用した。質問は14項目から構成され「全くあてはまらない」から「よくあてはまる」の5段階評定(1～5点)である。





ケーススタディを通して学ぶ

# 女性活躍推進のために 企業が変わること・変わることを学ぶ

## 求められる 管理職登用基準の見直し

これまで女性管理職をめぐる現状と課題について女性個人の立場から見てきた。女性管理職のキャリアインタビューでは、活躍する女性管理職に共通した特徴として「変えていく力」が浮かび上がってきた。しかし、女性管理職をめぐる問題を女性個人の問題のみに帰結してはならない。ここからは企業の視点に立ち、女性管理職の活躍を推進するために企業は何を変えるべきかを考えてみたい。まず、日本企業の女性管理職比率が一向に高まらない要因として、「就業時間の壁」が挙げられる。具体的には、管理職における男女格差の要因として「週当たり49時間労働」が一つの境目となっている。

多くのビジネスがサービス経済化により、労働集約型から知識集約型へと業態転換をしている。これまでのように「長時間労働」を会社への貢献度とし、それを管理職への登用基準とし続けることにはいかなる合理性

があるのだろうか。

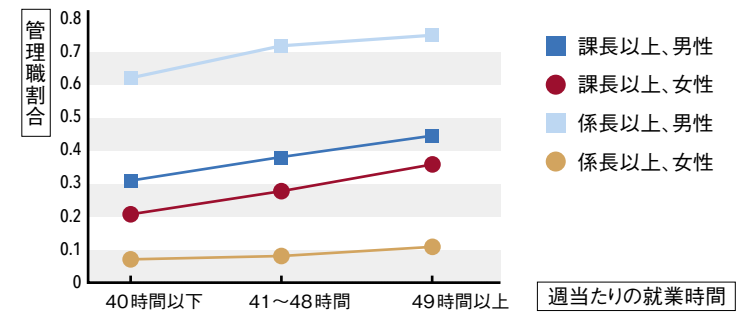
## 「長」 時間労働≠管理職が、 女性のキャリア意識と職場の 多様な働き方に及ぼす弊害

「長時間働いた人が管理職になる」という日本の雇用慣行は、「管理職への昇進を望まない女性の意識」と「柔軟な働き方に寛容でない職場風土」を助長する恐れがある。

そこで、まず管理職への登用基準を見直す必要があるだろう。管理職として価値を発揮できるかどうか、またそのポテンシャルがあるかないかという基準を設定し、社内に表示する。その上で、個人の「意識改革」と「働き方改革」を職場レベルで推進していくことが重要になるだろう。

次頁以降で紹介する2社はそれぞれ女性活躍を推進する企業として常に注目を集めている企業だ。ぜひ、女性個人の意識改革や職場の働き方改革を推進するための様々な取り組みに注目してご覧いただきたい。

図 就業時間と管理職割合の関係



出典：山口一男 (2013) 「ホワイトカラー正社員の管理職割合の男女格差の決定要因—女性であることの不当な社会的不利益と、その解消施策について」RIETI Discussion Paper Series 13-J-069

### COMPANY PROFILE

#### 株式会社クレディセゾン

従業員の女性比率約8割  
役職者全体の47.2%が女性

設立 1951年5月1日  
本社所在地 東京都豊島区東池袋3-1-1 サンシャイン60・52F  
代表取締役社長 林野 宏  
従業員数 2,007名 (2014年3月31日時点)  
事業内容 クレジットサービス・リース・ファイナンス・不動産関連ほか

#### 日本GE株式会社

「スマートワーク」を全社で実践  
男性上司の意識改善にも積極的に着手

設立 1999年9月  
本社所在地 東京都港区赤坂5-2-20 赤坂パークビル  
代表取締役社長兼CEO 熊谷 昭彦  
従業員数 約1,550名 (2013年12月末現在)  
事業内容 新規事業の企画・開発、官公庁やトレードグループ、メディアを対象とした広報・渉外活動、人材開発や特許管理、財務・会計、法務、その他の事業部門のサポート業務





ケーススタディで知る



日本GE株式会社

人事部長 木下達夫氏

外資系消費財メーカー人事部を経て、2001年日本GE株式会社入社、北米・タイ勤務を経験。その後プラスチック事業部ブラックベルト、06年同事業部栃木工場人事責任者、07年金融事業部人事ディレクター、その後同事業部アジア人材組織開発リーダーとして活躍。12年5月より現職。

## CASE STUDY 1

# 女性活躍推進に向けた意識改革

ハードワークの解消と柔軟な働き方を目指した在宅勤務の実施を含めた「スマートワーク」を全社で実践。「自信が持てない」女性の背中を後押しするマネジャーの意識改革を推進し、2020年に管理職比率20%を達成する。

女性活躍推進なくして社のミッション達成はなし

GEは昨年9月、社員が重視すべき価値であるGEグロースバリューを「GEビリーフス(信念)」に刷新した。これは従来のハードウェアのものづくりとデータ解析・ソフトウェアの融合による産業のインターネット化(「インタストリアル・インターネット」)を目指す経営戦略の実現を担う社員に求める価値だ。

新しい価値とは「お客さまに選ばれる存在であり続ける」「より速く、だからシンプルに」「試すことで学び、勝利につなげる」「信頼して任せ、互いに高め合う」「どんな環境でも、勝ちにこだわる」――の5つ。顧客にフォーカスし、より迅速に対応するために、失敗も厭わず挑戦し続けるクリエイティブな組織に生まれ変わり、不確実な環境でも勝ち続けるというミッションを追求する。この使命を達成するには多様性が不可欠であり、女性活躍推進もその一つだと考えている。プロフェッショナルな女性社員の開発・育成を目的に「ワイメンズネットワーク」

を2001年立ち上げ、これまで新卒の採用力強化と優秀な女性の育成・登用を推進してきた。その結果、総合職の女性社員比率は01年の11%から15年1月には22%、管理職比率は8%から14%に拡大し、エグゼクティブ層も23%に達している。今後はさらに加速し、2020年には女性比率30%、管理職比率20%の達成を目指している。

### 女性の意欲向上阻害要因を徹底的に排除する

そのため昨年、女性活躍推進の第2フェーズのスタートを切った。その柱はシニアマネジメントの育成だけではなく、その下のジュニア層の底上げだ。昨年全社員に「ダイバーシティーサーベイ」を実施したが、マネジャー職になりたい男性は60%、女性は33%。女性が男性の半数しかないというショッキングな数字が出た。その理由で男女差が顕著に表れたのは二つ、一つは「自分の望むワークライフバランスが実現できない」、もう一つは「自分にできるか自信がない」という

ものだった。そんな状況を克服するためにキーワードメッセージとして「働き方をより多様で柔軟に」「スマートワーク」「仕事もプライベートも、を支える」――の2つを掲げて、現在、様々な施策を展開している。

スマートワークでは、柔軟な働き方を推進するためにリモートワーク(在宅勤務)や短縮勤務、育児休業からの早期復帰者への経済的支援などを実施しているが、中でもユニークなのが「スマートワークアンバサダー」だ。部署ごとに一人を指名し、自らスマートワークを実践する役割を担う。誰もがやりたいと思っても遠慮しがちな職場の雰囲気を変えることが狙いだ。例えばアンバサダーが2日間の在宅勤務を行い、その結果を皆にフィードバックすることで他の社員の実施を誘導する効果を期待している。

### 女性の活躍推進を通じて仕事の生産性を上げる

チームの全員が在宅勤務をするようになれば、会議の日時も限定されるために、

会議のあり方を工夫し、必要最低限の人数で行うなど会議や日頃の仕事の効率化を促すことにもつながる。今年はその後押しするために一週間の期間内に全社員が在宅勤務を経験する「スマートワークウィーク」の実施を計画している。一人になる時間帯を営業戦略の企画を練るなどの知的作業に充てることで仕事のメリハリをつけて生産性を高める働き方に変えたいと思っている。

働き方の改革と並行して「自信が持てない」女性の意識を変えるための活動も展開している。その役割と責任を担うのは上司であるマネジャーだ。当社には非管理職の総合職の女性が約400人いるが、将来管理職ポジションにつく可能性がある40人程度の女性社員をリストアップして、「彼女らが3年後にマネジャーになるように育成することこそが上司の役割である」ということを経営陣や人事が積極的に発信している。

女性の部下が「自分は今が楽しいのでこのままでいいです」と言えは「わかった、頼りにしているから引き続きがんばって」と言うだけの上司が多いのではないか。しかし、優秀な男性部下なら「もっ



ケーススタディで知る

**株式会社クレディセゾン**

取締役 戦略人事部・CS推進室  
武田雅子 氏

89年入社、吉祥寺バルコのセゾンカウンターに配属、関東及び関西にてショップマスターを経験後、営業推進部トレーニング課長、人事部人材開発課長、戦略人事部長を経て14年より現職。社員一人ひとりの個性を生かしつつ、若手や女性社員など、多様な人材が活躍できる働き方を推進し、安心して「働き続けられる」会社にと、人事制度の整備や風土改革を行っている。全社員を対象としたビジネス感度の判定など、型にとられない施策を推進中。

CASE STUDY 2

事実「役職者全体の47.2%が女性」

従業員の女性比率約8割、性別・年齢に能力本位で昇進・降格、再チャレンジの機会を公平に付与。制度の充実よりも様々な価値観に配慮し、社員が自ら考えて使いこなせるよう柔軟な運用で女性活躍を推進する。

クレディセゾンは女性の採用比率が高く、常に60%以上、ときには70%を超えることもある。多く採用しようという意図はないが、セゾンカウンターで活躍する女性のイメージが好印象を生んでいるのも一因となり、応募者が多い。

現在、総合職の女性社員比率は56.0%。課長相当職20.7%、部長相当11.2%であり、課長相当職以上は17.6%となっている(2014年11月12日)。また、係長相当職では69.6%を占め、役職者全体の47.2%を占めている。女性役職者を増やすためにポジティブアクションや女性だけのネットワーキングをつくるなど計画的に女性登用に取り組んできたわけではない。性別や年次・年齢に関係なく能力本位で抜擢・登用した結果でこの比率になっている。ただ、百貨店などに設置するセゾンカウンターの責任者であるショップマスター(係長職)はほぼ100%が女性。若いうちから裁量と責任を持つマネジメント経験のある女性が構造的に多いことが管理職比率の

係長相当職の女性比率  
69.6%は能力本位の結果

と上を目指せ、俺のポジションになるくらいにがんばれ」と言い、より難易度の高い仕事にチャレンジさせる。女性社員にも同じように接し、男性と同じ経験を積ませて育てることが必要だ。

また、女性社員が共通して懸念するハードワークを見直し、働く時間の長さや働く場所に関係なく、成果を見て判断するというメッセージを発信してほしいと言っている。そのためには言葉だけではなく、上司自ら率先して実践することの必要性も訴えている。

1日フォーラムで  
男性上司の意識改善も図る

こうした上司の自覚と部下の育成を促すために、マネジャー候補の女性社員と上司がペアで参加する1日フォーラムを今年から実施している。1回の参加者は1クラス10組20人。冒頭で社長から、女性が活躍するにはマネジャーの理解とサポートが必要であることを強調。その後、

女性社員のキャリア意識を高め、自己成長の気つきを与えるセッションや男性上司に対する育成のコーチング手法を学ぶ場を設けている。女性が抱える悩みや強み弱みを上司と共有し、どのように支援していくかを考えさせることが狙いである。最後に女性部下の育成プランを作成し、上司と合意し、それをベースに1~2年かけて実行することになっている。

女性営業職の採用力の強化とマネジャーを増やしていくことも課題だ。金融部門は建設機械や産業設備のリースだけではなく、サービス業向けのビジネス拡大に注力している。商業設備チームに女性営業部長が就任後、アパレルや理美容関連の新規顧客獲得にも力を入れている。2012年から1年でチームの女性比率を約4倍に増加したところ、この多様性強化が奏功し、新規顧客開拓に成功し、売上は前年比の140%を達成した事例もでている。

現在は営業職の女性マネジャー比率は一桁と少ないが、数年前に「コマーシヤルウイメン」と呼ぶ営業系女性のネット

ワークを立ち上げた。営業職女性社員共通の悩みや今後のキャリアをどう作っていくのか相談できる機会を増やしていくことにしている。また、2年前から若手の営業職のためのリーダーシッププログラムを実施している。参加者を8カ月ずつ他の部署に配置し、異なる業務を経験してもらうプログラムだ。

営業部門のカウンターパートであるマーケティングや審査部門などの業務を3カ所経験することで営業職としてさらなる成長と活躍を促すのが目的だ。対象は女性に限らないが、現在のプログラムメンバーは全員女性だ。ロールモデルが少ない女性にとっては他部署の先輩女性との接点もできるうえに人事としてもコーチングやキャリアのアドバイスの機会が増える。営業の現場に戻ってもそのネットワークを生かしたビジネスを展開することもできる。プログラムに限らず様々な経験を積むことで社内外での信頼が高まり、その結果マネジャーに登用された例を増やしていきたいと考えている。



高さにも寄与している可能性は高い。  
課長相当職に昇進するのは早い人で33歳だが、若くても能力があれば年次に関係なく登用している。一方、パフォーマンスを出せない、部下の信頼を得られていないなど平均以下の評価であれば随時降格も実施する。その場合、半年〜1年程度かけ本人や上司と話し合い、納得を得て降りてもらうが、再チャレンジも可能だ。

### 大事なものは制度自体ではなく運用における柔軟性

従業員は有期契約社員を含めて女性が約8割を占めるが、もう一つの特徴として両立支援策などの人事制度に人を当てはめるのではなく、個人の意向に沿う形で制度を柔軟に活用する運用重視の姿勢を貫いている。なぜならこれだけ女性が多いと価値観も多様であり、ステレオタイプの人事制度では、カバーが仕切れない場合があるからである。

もちろん働き続けるための制度やキャリアイメージは用意しているが、結婚・

出産の時期も全員違うし、生活設計も異なる。ライフイベントも昔と様変わりしている。制度ではなく、柔軟な運用が求められる場面もある。例えば夫の転勤先と一緒にいくケースの場合、転勤先近くの職場に異動して働き続けられるよう配慮している。これに関しては、制度にはしていないが、実績は何百例もあり、社員はそれが当たり前だと思っている。今では当社の慣行、スタイルとして定着している。

また、キャリアアップだけでなく、結婚・出産・育児・介護などライフステージの変化によって社員区分を変更する「ルートチェンジ制度」もある。例えば係長職だったが、子育て期に契約社員を選び、子どもが大きくなってから総合職に戻り、再び係長として活躍している人もいる。女性全員を総合職至上主義へと駆り立てるのではなく、働き続けることを前提に多様な選択肢を用意し、それを自分が責任を持って選べる状況を作っておくことが人事の役割だと考えている。

今年度から取り組んでいる「キャリアマネジメント」は希望するキャリアを申告する制度だ。これまでも社内公募など

制度化するよりも、社員が自ら考えて使いこなせるガイドラインに近いものにして柔軟に運用するのが重要だと考えている。例えば今では出産を機に辞める人はほとんどいないし、育児後の復職も障害とは思わなくなっているが、以前は復職前に全員を集めた研修を実施していた。中には復帰後の仕事と育児の両立への不安もあり、必死にがんばらなければと気負っている人もいたが、私は「働き続けるのはマラソンと一緒。短距離競走のようにはがんばらないでほしい」と言い続けた。

今では働いている先輩たちの背中を見れば自然にどうすればいいのか、わかるようになったので研修も内容を変え、2年前からワークシヨップの形でフルタイムに戻るワーキングマザーを対象に自分たちのキャリアと今一度向き合うための場を設けている。

今後の課題は女性の活躍によるアウトプットやプロセスイノベーションを生み出していくことだ。女性の定着は進んだが、活躍のステージを高めていくことが必要であり、今年をダイバーシティ元年と位置づけ、働き方や意識の改革に積極的に取り組んでいく。

### 女性の活躍に不可欠な男性の意識改革

そのためには何よりも男性の働き方や意識を変えていくことが重要。当社でも本社の役職者たちは男性のルール、男性の暗黙知で何事も決めてしまうケースが多い。年齢が上の層ほど専業主婦と子どもが2人いるといった固定的な家族像が払拭されず、自分たちも時間を気にする

で希望者が手を挙げる仕組みはあったが、今回のポイントは会社が目指すべきキャリアパスを示すだけでなく、自分のライフステージを踏まえて、自分ができることは何か、主体的にキャリアを考えてもらうことにある。同じ女性でも早咲き遅咲きがあり、キャリアの築き方も実に様々だ。育児に注力したいので短時間勤務をしたい、あるいは介護の事由がある人もいる。

### キャリア構築はマラソン短距離走ではない

当社は制度等、「こうです」とパターンを作ったとたんに「おもしろくない」と一蹴されてしまう風土だ。自分達にとっておもしろいか、おもしろくないか、好きなことをやるうというDNAだ。これまで経験した仕事の内容ではなく「あなたは何かできるのか」を棚卸してもらおう。そして、自らキャリアを作るという点で、果たして自分は何がしたいのか？を描いてもらうことが一番効果的だと考えている。

こうした施策に限らず、人事の施策は

ことなく働いている。その結果、仕事の与え方にしても「頼むよ」と投げて、翌朝までに仕上がっているのが当たり前というカルチャーが残っており、そこが一番のネックだと考えている。

改善には上層部から率先垂範することが重要と考え、今年年初の社内報で全取締役の「ダイバーシティ宣言」を掲げた。本当に生産性の高い仕事をするには、会社で長くなるよりは外での人材交流などインプットする時間が必要だ。方法は何でもよい。社員が外での刺激を受け、その結果、クリエイティブティのあるアウトプットを出していくことが大事であることを発信し続けていく。

いずれは短時間勤務の役職者も作っていききたい。2時間短縮の短時間勤務といってもフルタイムで働く社員と比べると実質的には残業時間も含めると4〜5時間の差になっている。それを本当の2時間差にしていきたいなど、社員全体の働き方が変わっていかないと本当の女性の活躍は進まないと考えている。





## HITO総研メルマガ会員登録のご案内

<http://hito-ri.inte.co.jp/mail>



HITO総研ホームページ

ご登録はHITO総研ホームページから

HITO総研では毎月、雇用や労働市場、人材マネジメント、キャリアなど日々取り組んでいる調査・研究内容のレポートに加えて、人事関係者やマネジメント層必読のニュース、お得なセミナー情報などをお届けしています。

- POINT!
- ◎調査・研究の結果報告や解説記事などをご紹介
  - ◎雇用・労働市場に関するニュースを研究員の解説付きでお届け
  - ◎人事・採用活動に役立つフォーラム・セミナー情報を発信

## HITO総研 Facebookページ

<http://www.facebook.com/hito.inte>

## バックナンバーのご案内

バックナンバーのご注文や定期購読は、雑誌・定期購読専門サイト「Fujisan.co.jp」よりお申込みいただけます。  
【ご注文方法】▶▶▶ <http://www.fujisan.co.jp/>で「HITO総研」検索



2014.10.1 別冊AUTUMN  
障がい者雇用は次のステージへ



2014.11.1 Vol.7  
多様な正社員の未来



2014.4.1 Vol.6  
キャリアマネジメントの未来

## アンケート回答のお願い

本誌への率直なご意見をぜひお寄せください

〈アンケートページ〉HITO総研ホームページ「機関誌」ページよりご入力ください。

<http://hito-ri.inte.co.jp/research/bulletin>

## 別冊HITO

発行人 高橋広敏  
編集長 須東朋広  
編集 木下学、田中聡、井上史実子、金子麻由子、団遊  
執筆 溝上憲文 (P28～33)  
撮影 加藤武俊 (P6～13、18～23、28～33)  
制作 アップロック株式会社  
デザイン イグアルグラフィックス  
印刷 日本レーベル印刷株式会社

2015年4月1日発行

発行 株式会社インテリジェンス  
〒100-6328 東京都千代田区丸の内 2-4-1  
丸の内ビルディング 27F・28F  
編集 株式会社インテリジェンス HITO 総合研究所  
〒100-0005 東京都千代田区丸の内 2-5-2  
三菱ビル 8F

注意) 本誌掲載記事の無断転載を禁じます。  
無断模写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています

本誌の内容に関するお問い合わせ

株式会社インテリジェンスHITO総合研究所  
hitosouken@hito-ri.inte.co.jp

DODAサービスに関するお問い合わせ

株式会社インテリジェンス DODAサービス  
client@doda.jp

## 編集後記

今回、インタビューを通じて出会った13名の女性管理職に共通している点を端的に言えば、「しなやかマインドセット」だと言えます。これは、成人教育者であるキャロル・ドゥエック氏が提唱する概念であり、具体的には「人間の基本的資質は努力次第で伸ばすことができるという信念を持っている」「自分を向上させることに関心を寄せる」「努力こそが人を賢く、有能にする」「苦勞を覚悟でチャレンジする」というものです。こうした「しなやかなマインドセット」に目を向け、育むことが「真の女性活躍推進に向けて」必要ではないでしょうか。(機関誌HITO編集長 須東朋広)

今回、「真の女性活躍推進に向けて」をテーマに特別号をお届けしました。女性の転職希望者が増え続けるなど、自分が活躍できる環境で長く働きたい女性は増加していますが、女性が「真」に活躍する社会へはまだ道半ばと感じています。各社で女性管理職目標など数値が掲げられていますが、その目標は何のためか、乗り越えるべき壁は何なのか、探究を続けなければと痛感します。転職やキャリアプランニングのためにDODAを利用する個人の動向と合わせて今後もレポートしていきます。(DODA編集長 木下学)

「自分らしいキャリア」を真剣に考えたい女性のための専門サイト

## Woman Career

powered by DODA



日本の女性を取り巻く環境が大きく変化を始めた今、女性がいきいきと働き「自分らしいキャリア」を目指していくことを社会も、企業も、強く望んでいます

しかし「自分らしいキャリア」は、誰かが導いて与えてくれるわけではありません  
ひとりひとりが、それぞれの方向から、それぞれの方法で築いていくのです

「チャレンジを続け、仕事で成長することを楽しみたい」  
「古い価値観にしばられず、しなやかにキャリアアップを目指したい」  
「結婚しても、出産しても、社会の一員として働くことをあきらめたくない」

私たち Woman Career は、そんな「自分らしいキャリア」を真剣に考えたい女性たちを応援します。

## 掲載コンテンツ例

キャリアアップを目指す  
女性のための転職悩み相談

キャリアや転職に悩む女性たちから寄せられた質問に、DODAの女性キャリアコンサルタントがアドバイスします。

- ・転職はしたいけど、年収は下げたくない
- ・女性が活躍しやすい業界ってどこ？
- ・キャリアアップのために、どんな資格を取ればいい？

## 女性転職者インタビュー Role model

ライフイベントを見据えた転職や、結婚や出産をしてからの転職など、転職を経て自分のキャリアを見つけた女性を紹介します。

- ・この先10年間、今の仕事を続けていけるか
- ・ワーキングマザーとして、成長できる環境へ
- ・より多くの人を幸せにする仕事がしたい

## データで見る 働く女性のホンネ

働く女性に関する気になるデータを、Woman Career 独自の切り口で解説します。

- ・女性の平均年収ランキング
- ・女性の転職人気企業ランキング
- ・女性の貯蓄額ランキング

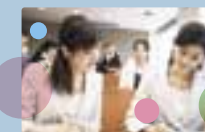
## 女性のための求人特集

「成長できる環境で働きたい」「ワークライフバランスを大切にしたい」あなたの希望にぴったりの企業と出会えます。

- ・キャリアアップのための制度がある求人
- ・ワークライフバランスを考えた働き方ができる求人
- ・マネジメントポジションで活躍できる求人

※このほか、随時コンテンツを更新しています。

## 女性限定イベント



これまで実施した  
イベントのテーマは…

結婚・出産後も  
キャリアアップし続けるために

現役の女性管理職が語る  
～私が管理職になった理由～

## Woman's Career Meeting

Woman Career 主催の「Woman's Career Meeting」は、各界で活躍する講師を招き、女性が「自分らしいキャリア」を真剣に考えるきっかけ作りを目指す女性限定のイベントです。

キャリアアップと自分らしい働き方、  
両方をかなえたい女性のための転職講座

ほか

アクセスはこちらから <http://doda.jp/woman/>



SPRING

別冊HITO

真の女性活躍推進に向けて

# 友よ。今こそ、 夢を見よう！

私たちは、  
ひとりで歩くことはできません。  
常に前進することを、誓いましょう。  
私たちは、引き返せないのです。  
友よ。今こそ、夢を見よう！

We cannot walk alone.  
And as we walk, we must make the pledge  
that we shall always march ahead.  
We cannot turn back.  
I have a dream today!



マーティン・ルーサー・キング



いい転職が、未来を変える。

# DODA

転職サイト・転職コンサルティングの〈デューダ〉

Personality rights and copyrights of Dr. King are used with the permission of The Estate of Martin Luther King, Jr., Inc. Represented by GreenLight.

はたらくを楽しもう。 いい転職が、未来を変える。  
**Intelligence DODA**

■DODA サービスに関するお問い合わせは下記まで。  
株式会社インテリジェンス DODA セールスサポートセンター  
Tel. 0120-450-768 (受付時間 平日 9:00 ~ 18:00) Mail: client@doda.jp

DODA 法人

検索

2015年4月1日発行 発行人/高橋広敏 編集長/須藤朋広  
発行/株式会社インテリジェンス®〒100-6328 東京都千代田区丸の内2-4-1 丸の内ビルディング 27F-28F

定価 1,000円

別冊