

E217

女性部下を育てる上司力 ーどのように振る舞い、どう考えるか

法政大学 高田朝子

1. 女性活躍推進の流れと現場とのミスマッチ

東京証券取引所はプライム市場のコーポレートガバナンス・コードにおいて管理職の多様性の確保をすることを求めた。環境は女性達にとって追い風といっよい。しかし、現場の女性達は追い風を感じていない。日本経済新聞が働く女性2000人に行った調査（2020年1月）において「管理職になりたい」と答えたものは17.6%で2017年の同調査よりも2ポイント減少している。管理職になりたくない理由としてあげられたのが「責任が重くなる（66.1%）」「精神的な負担が多い（62.7%）」であった。一方で、ここ10年で急速に女性が長く勤めるための仕組みを企業は拡充させてきた。社会や企業の昇進してもらいたい思惑と当事者の女性達の間に明らかにミスマッチが発生していて、なんとも言えない閉塞感をもたらししているのが今の我が国の現状である。

2. 上司の困惑ー一緒にいた時間軸評価の崩壊

我が国は長時間労働の国である。長時間労働と長期雇用、会社は家族という考え方の組み合わせが、我が国の企業に独特の心理的な評価基準を産んだと考えている。即ち、その人のアウトプットという定量的部分だけではなく、同じコミュニティの一員としての振る舞いを評価する定性的部分によってその人の評価がなされてきた。

これを本稿では一緒にいた時間軸評価と名付ける。振る舞いは一緒にいた時間で情報が得られ、判断されることが多かった。長く一緒にいることは、多くの振る舞いを人に見せることと同義である。これは奇しくもその人を様々な軸で評価していることになる。人を全方位から見て、その人の成長を見守るというある種の合理性を持ったやり方であった。しかし、多くの女性達にとってはこの一緒に居た時間軸の評価は好ましいものではなかった。加えてコロナ禍は、社会全体における一緒に居た時間軸評価が困難になり、上司にとってはどのよう振る舞えば良いかわからない環境にある。

3. いくつかの処方

現在、予期せぬコロナ災禍で働き方と評価の仕方そのものが変化せざるを得なくなっている。これを機に、一緒にいた時間評価をやめ、業績重視に変更すべきである。裁量部分をなくせといっているわけではない。裁量部分は時間ではなく、違う軸で評価すべきである。360度評価を考えても良いかもしれない。ワンオンワンを入れてもいい。大事な点は、コロナ禍の前の形に戻そうとする飽くなき欲望を捨てることだろう。コロナ禍でリモートワークでも仕事が回ることを学習してしまった組織や人に対して、コロナ禍前の標準である一緒にいる時間評価を適応するのは難しい。人々のマ

インドセットそのものが幸か不幸か強制的に変化しているからである。

一緒にいた時間評価がなくなること、上司や会社にとっては新しい評価軸や振る舞い方を見いだす模索をしなくてはならなくなるが、多様な働き方に沿った人員の確保という側面では長期的には必ずプラスになる。

自分の経験を当てはめない

多くの上司は自分が若いときに部下だった女性社員を基礎値にして女性活躍のやり方を考える。それは非常に危険である。今の職位が高ければ高いほど、女性社員の育成に関わったのは遙か昔であるし、その経験は現代では適応不能である事が多い。女性達のマインドセットは大きく変化している。

女性の正社員比率は長い間全体の3割であった。その中で殆どの上司は女性管理職を育てきった経験を持たない。役員レベルまで昇進した女性の育成に携わった上司は殆どいない。非常に少ない昔の経験値で、尚且つ時代の流れやマインドセットの変化を考えずに現在の女性全てを判断するのは極めて合理的ではない。

本人に選ばせる、選ばせるために話す

転勤を含めた「きつい仕事」を女性にアサインするのは上司にとってはリスクに感じるかもしれない。ハラスメントとして訴えられたらどうしようと、多くの男性上司は及び腰になる。これは本人の希望を聞く余地があるのであれば本人に意思決定させるべきである。「子供がいるから◎◎できない」という配慮が不要な生き方や環境に女性があるかもしれない。「あなたはどうか考えるか」を常に問うべきだ。決めるというプロセスに関わり、自分が意思決定したことはコミットメントが生まれる。

4. 結語

多様性の必要性が言われて長い、多様性は自分の経験や価値観を超えた意思決定を認めることと同義である。勿論、女性達自身も腹をくくるべきだ。人口減少の我が国において女性が社会の主要な担い手となることは避けられない。現在は過渡期である。コロナ禍を追い風にしたもの、今後は生き残れることだけは胆に銘じておいた方がいい。

参考文献

- 1) 高田朝子 (2016) 女性マネージャー育成講座。生産性出版。
- 2) 高田朝子 (2019) 女性マネージャーの働き方改革2. 0ー「成長」と「育成」のための処方箋。生産性出版。

*atakada@hosei.ac.jp