

特集

なぜいま“女性活躍推進からはじめる全員活躍組織づくり”がトレンドなのか？ ～先進企業の経営戦略から見る最前線～



株式会社プラウド 代表取締役社長 山本 幸美氏

想定外の出来事が次々と起こる「VUCA」の時代

VUCAをご存知でしょうか？一言でいうと「先行きが不透明で、将来の予測が困難な状態」を意味します。

以下の4つの単語の頭文字をとった造語です。

- V (Volatility : 変動性)
- U (Uncertainty : 不確実性)
- C (Complexity : 複雑性)
- A (Ambiguity : 暖昧性)

世界的な新型コロナウイルスの流行や、地球温暖化に伴う異常気象、台風や地震などの災害、さまざまな国の政治の先行きが不透明です。予測困難な事象が次々と起こっていると言えるでしょう。

私たちも無関係ではありません。ビジネスや個人のキャリアに至るまで、ありとあらゆるもののが複雑さや不確実性を増し、将来の予測が困難な状態にあります。

ChatGPTやUber Eatsなど、予想もしなかった画期的なサービスが次々と生まれ、これまで想定していなかった業界の再編や売り上げの変動など

の事態も起こっています。

働き方においても同じことが起きています。従来の日本の企業ではもはや当たり前とされていた終身雇用や年功序列といった制度も崩れつつあり、人材の流動性も高まっています。

これらがあなたの会社や組織にどう影響を及ぼしていくのか、すべてを見極めるのは困難でしょう。

VUCAの時代では、まさに、これまでの常識が非常識に。これまで非常識、非日常を感じていたものが世の中の常識になっていく過程を見ているような気さえしています（図表1）。

なぜ今、「全員活躍組織づくり」がトレンドなのか？

先行き不透明な時代に加え、日本では、少子高齢化が深刻な問題として連日様々なメディアや政治で取り上げられています。

内閣府令和6年度版「高齢社会白書」によれば、急激な少子化の進行により、令和7年（2025年）で7,310万人の生産年齢人口（15～64歳）が、2070年には、4,535万人にまで減少すると推計されています。

図表1

今のビジネスの背景にあるVUCA(ブーカ)とは？



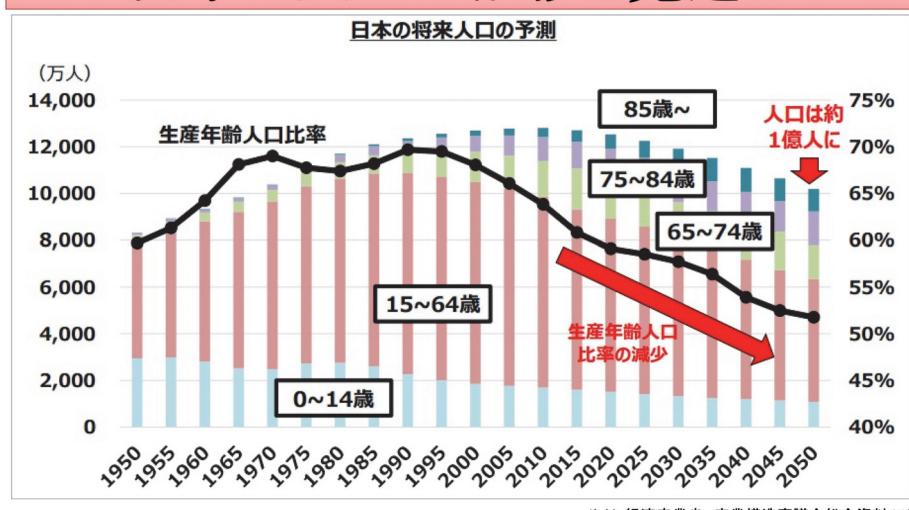
資料：「d's JOURNAL | バーバス（purpose）とは？注目される理由や「バーバス経営」「バーバスドリブン」などの関連用語をわかりやすく解説」より

| 用語 | 状態 |
|--------------------|--|
| Volatility : 変動性 | 「これからどのような変化が起こっていくのか」が予測不可能な、変動が激しい状態 |
| Uncertainty : 不確実性 | 不確実な事柄が多く、「この先、私たちを取り巻く環境がどう変化していくのか」がわからない状態 |
| Complexity : 複雑性 | さまざまな要素・要因が複雑に絡み合っていて、単純な解決策を導き出すのが難しい状態 |
| Ambiguity : 曖昧性 | 「どうしたら、問題を解決できるのか」「本当にこの方法で解決できるのか」、絶対的な解決方法が見つからない曖昧な状態 |

VUCA時代においては、変化に迅速かつ柔軟に対応するべく、「多様な社員の活躍を応援・支援できるリーダー」が必要です。そのためには、リーダー自身が失敗を恐れず、チャレンジできる全員活躍組織をつくり、組織全体が一丸となるよう力を尽くすことが欠かせません！

图表2

日本の人口の推移と見通し



生産年齢人口の減少により、急激な労働力の不足、国内需要の減少による経済規模の縮小など、企業にとっても、様々な社会的・経済的課題の深刻化が確実視されています（図表2）。

課題は、それだけではありません。すでに都市圏でも人口減少による採用難に苦しんだり、ライフスタイルや価値観、顧客ニーズの多様化、複雑化についていけずに業績が低迷する企業も増えています。

加えて、高齢化や生産年齢人口の減少が進む中で、ビジネスケアラー（仕事と家族等の介護を両立する人）が増加しています。このビジネスケアラー。国や企業に対する影響の大きさから注目が集まっています。たとえば、2023年3月には経済産業省の、日本全体でのビジネスケアラー人数や経済損失についての将来推計によれば、2030年には家族介護者833万人に対してその約4割（約318万人）がビジネスケアラーになるとされています。また、ビジネスケアラーの離職や労働生産性の低下に伴う経済損失額は約9兆円に上るとされています。

しかも今後、女性の社会進出や高齢者の雇用促進等が進む中においては、こうした数値がさらに上振れする可能性もあると考えられています。

ビジネスケアラーと同様に、最近、話題になっているのが、「ワークシックバランス」です。

日経新聞の記事によれば、仕事をしながら通院する人が、4割、2,000万人に達したとされています。

医療技術の進歩に加え、働く人の年齢が上がってきましたことが背景にあります。育児や介護と異なり、通院との両立を支援するための法整備が進んでいないとの指摘の声も上がっています（図表3・次頁）。

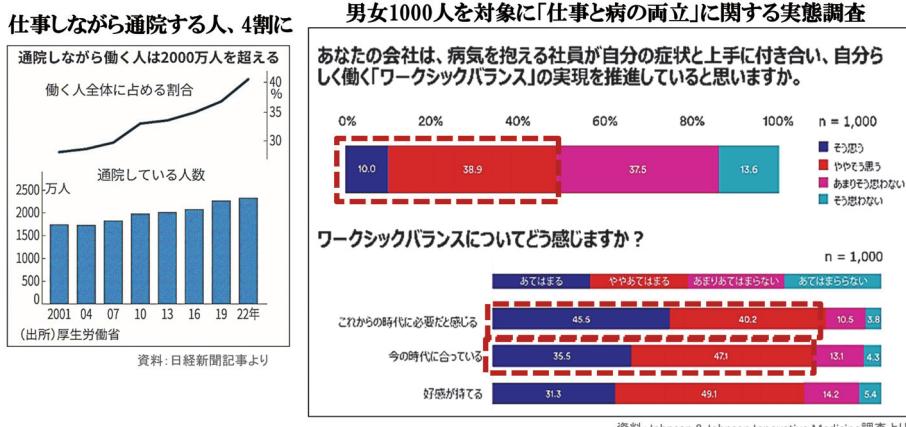
まさに、時間の制約があるのは、育児中の女性社員だけではないという実態が浮き彫りになってきたといえるでしょう。

言い換えると「いつでも働きます。どこでも働きます。何でもします」というフルコミットメント社員の数の減少を意味しているのです。

これからの時代、生産性や売り上げを維持・向上させていくためには、社員全員が自身の能力を最大限に発揮できる環境づくりが不可欠となります。

図表 3

最近浮き彫りになっているワークシックバランスとは？



がんや生活習慣病で通院しながら働く人が増加している。仕事を持つ人全体の4割に達し、3割に満たなかった20年前から増加が続く。医療技術の進歩に加え、働く人の年齢が上がってきたことが背景にある。育児や介護と異なり、両立を支援するための法整備が進んでいないとの指摘の声が上がる。

なぜ女性活躍推進からはじめるべきなのか？

全員が最大限に能力を発揮できる組織「全員活躍組織づくり」の実現には、まずは何から着手すべきなのでしょうか？

実は、その1丁目1番地の施策こそ“女性活躍推進”なのです。

ここ最近は、ダイバーシティ（多様性）推進といえば、外国人や性的マイノリティなど少数派の人たちへの配慮や施策に目を向けられる傾向がありました。もちろん大事なことです。しかし、弊社には多くの企業から「なかなかダイバーシティ推進がうまくいかない」という悩み相談が次第に増えていったのです。その理由は火を見るよりも明らかでした。「多数派である女性の活躍推進がおろそかになっていたから。」これに尽きます。

経済産業省のダイバーシティと女性活躍の推進グローバル化時代の人材戦略の研究会において、「グローバル展開する企業においては、外国人材の活用に対する関心が高まっているが、（多数派

の）女性ですら活用できない企業が、優秀な外国人材を惹きつけ、活用できるはずがない」との指摘が多数あったことがわかっています。

まず多数派である女性活躍を推進すること。これが、全員活躍組織づくりの入り口だと心得ましょう。女性活躍推進は全員活躍組織づくりを実現するための、まさに、ファーストステップ。さらに言うと、ダイバーシティ推進は女性活躍推進なしでは成功しないことを理解することからはじまります。

女性活躍推進は企業の生き残りをかけた経営戦略

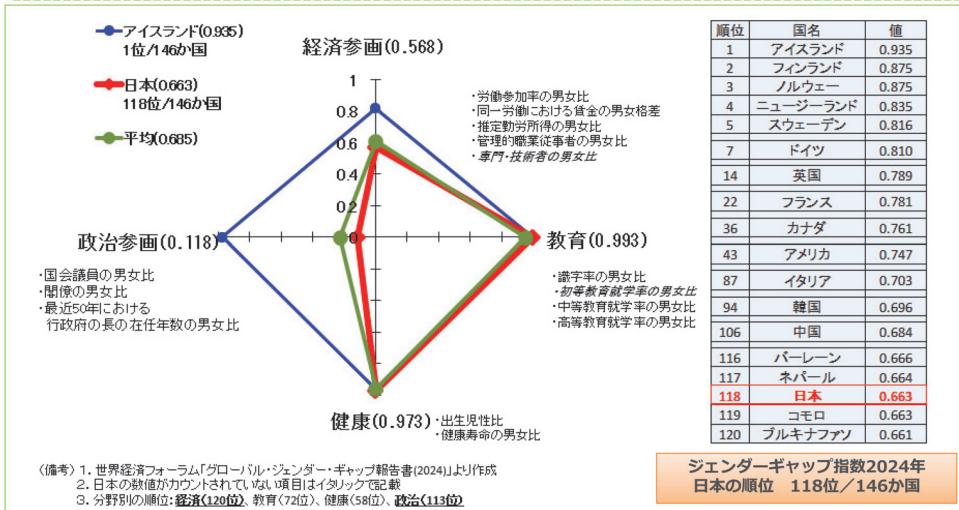
厚生労働省は、管理職に占める女性比率の公表義務化を従業員101人以上の企業を対象に、2026年4月からとする方針を固めました。既に301人以上の企業に義務付けている男女の賃金格差公表も、同時に101人以上に対象を広げました。

また、日本のHDI（人間開発指数）は193か国中24位、GGI（ジェンダー・ギャップ指数）は146か国中118位となっています。HDIの順

図表 4

ジェンダー・ギャップ指数(GGI) 2024年

- スイスの非営利財団「世界経済フォーラム」が公表。男性に対する女性の割合(女性の数値/男性の数値)を示しており、0が完全不平等、1が完全平等となり、1に近いほど順位が高いとされている。
- 日本は146か国中118位。「教育」と「健康」の値は世界トップクラスだが、「政治」と「経済」の値が低い。



世界経済フォーラムが、経済、教育、健康、政治の分野毎に各使用データをウェイト付けしてジェンダー・ギャップ指数を算出している。0が完全不平等、1が完全平等を表している。

位が高くて GGI の順位が低いということは、教育・健康・生活など人間開発面で女性の活躍が推進されているが、政治・経済面で男性に比べ女性の活躍が相対的に進んでいないことを意味しています。つまり、良質の潜在労働力が未活用であるという裏返しでもあります。先行き不透明で人材難な今こそ、企業は、女性の活躍推進に真剣に取り組むべきといえるでしょう（図表 4）。

先進企業では、女性活躍推進を単なる人事施策としてではなく、企業の生き残りをかけた経営戦略として位置づけています。決して女性だけを優遇するという形だけの男女平等ではないのです。

女性活躍推進は女性だけのものではない

企業が女性活躍推進を進める必要性について厚生労働省が調査した結果、以下のような声があがりました（図表 5・次頁）。

“女性の能力が発揮されることにより経営の効率化を図るため”

“男女社員の能力発揮が生産性向上や競争力強化につながるため”

“働きやすく公正に評価される企業として認められ良い人材を確保できるため”

“職場全体の

やる気やモラルの向上に資するため”

“顧客ニーズに的確に対応するため”

“男女ともに職務遂行能力によって評価されるという意識を高めるため”

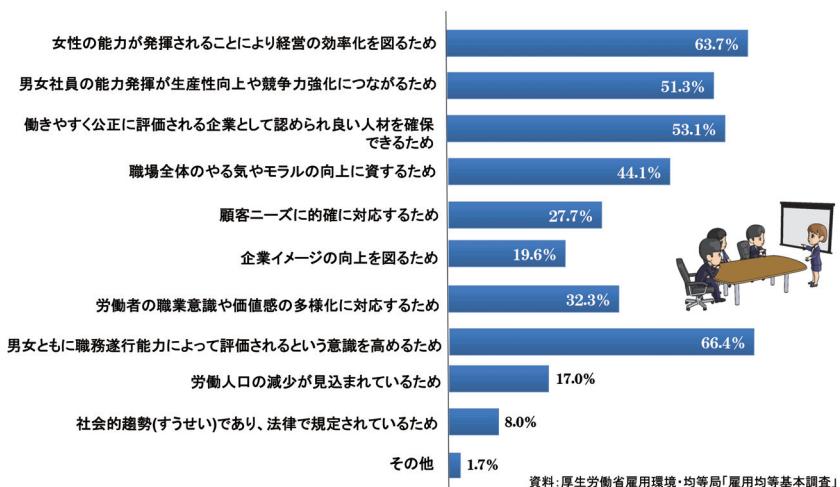
“投資家や株主などへの企業イメージの向上を図るため”

この結果からもわかるように、女性活躍推進に真剣に取り組むことによって、全社員の意識向上や企業の競争力強化、多様化する顧客ニーズへの的確な対応、優秀な人材獲得などに繋がります。まさに、企業が生き残りをかけて取り組むべき経営戦略が、女性活躍推進なのです。本気で進めていくためには、組織に大きなメリットをもたらす取り組みであることを女性だけが理解すれば良いのではありません。

女性活躍推進に取り組んで 2 年目のある企業の役員がこう言いました。

図表 5

企業が「女性活躍推進」を進める必要があると考える理由



「女性活躍推進をはじめた当初は、育児中を含むすべての女性社員の育成や働き方の見直し、推進体制の構築に全力を注いだ。その結果、育児と両立中の女性の活躍推進のみならず、育児に参加する男性が増えたことや残業が減り生産性向上に繋がったことで、社員全体の幸福度が増している。さらに働き方の見直しが全社的に広まったおかげで、介護との両立にも応用できている」と。

このように、先進企業では、女性活躍推進を進めることによる、思わぬ相乗効果に、「女性活躍推進は全社員にとってメリットがある取り組みなのだと」という認識が、上司や経営者層にまで広がりつつあります。

大手企業や上場企業であっても実態は、万全ではない

先日、某上場企業の役員から女性活躍推進に関する相談を受けました。自社のWEBサイトで「女性活躍推進に積極的に取り組みます！」と宣言したのはよいが、実態は「課題が山積みで、何からはじめればよいのか、途方にくれている」というのです。

実際は、このような悩みを抱える企業が圧倒的多数です。なかには、着手したものの、社内や男性管理職からの反発を受けたり、女性の意識醸成が伴わず、頓挫してしまい何年も放置されているケースも珍しくありません。

現在、国から表彰されているような先進企業であっても、現場でトライ＆エラーを繰り返し、進行フェーズに応じて、目指すべき姿と現実とのギャップを把握し、密な議論を重ね、実行することで、改善を続けています。

女性活躍推進というのは、一朝一夕で実現し得るものではありません。そのため、単に女性を管理職に引き上げたり、採用数を増やせばよいというような、行き当たりばったりの施策では真の課題解決には至りません。ロードマップを策定し、現場社員にまで浸透させるために、自社の課題や実情に合わせた、多面的なアプローチが重要になってくるからです。

女性活躍推進で多くの企業が陥る6つの課題

ここで女性活躍推進をはじめたものの、多くの

企業が陥る課題のTOP 6を見ていきましょう。あなたの企業ではいくつあてはまっているかチェックしましょう！

1. 人事制度を作つておしまいになる

企業ホームページやパンフレットなど、対外的にはいかにもやっている感は満載だが、社員を失望させていることに気づいていない。

2. 経営者の理解やコミット不足

経営層が「我が社は業界的にも女性が活躍できるポジションがない」など女性活躍推進の取り組みは不要だと考える。

3. 全社員への広報・周知不足

どんなに素晴らしい人事制度や施策があっても、広報や周知が徹底されておらず「一部の人しか知らない人事制度や施策」になっている。

4. 自社の取り組み課題が明確になっていない

自社の改善課題が何かを把握できていないため、頓挫してしまう。

5. 管理職が抵抗勢力になっている

「変わらなくても普通に仕事ができている」「女性活躍や短時間勤務や多様性なんて面倒くさい」など、腹落ちしていない状態の管理職が多いため、組織風土が醸成されない。

6. 取り組み・教育体制など実行力・継続性がない

必要性や理解もある程度はできているが、取り組みやサポート体制や教育体制が整っておらず、継続かつその時に合わせて効果的な活動ができるいない。

優れた人事制度があつても女性活躍が進まない理由

一般的には子育てをしながらも仕事と両立する女性が圧倒的多数派になってきたというイメージでしょう。しかし、国立社会保障・人口問題研究所の調査では、第1子出産を機に離職する女性の

割合は46.9%と依然として高い状況にあるという結果が出ました。また、出産を機に仕事を辞める女性が年間20万人に上り、これに伴う経済損失が約1.2兆円になると試算を第一生命経済研究所が発表しました。両立する女性が増えたといえども、なお女性が仕事を続けられる環境の整備が最も重要なことが裏打ちされたのです。

そこで、企業がまず、真っ先に考えるのは、福利厚生や人事制度の整備、育児休暇制度、時短勤務制度、在宅勤務制度などの充実です。

たしかに制度面の充実は大切です。しかし、それだけで企業における女性活躍推進の悩みや課題は、本当に解決できるのでしょうか？

答えは「NO」です。

ある商社では、女性のキャリア意識が乏しく、出産を機に7割以上の女性社員が退職することに悩みを抱えていました。そこで、子供が小学校6年生まで短時間勤務制度を取得できるように期間を延長し、女性活躍推進の促進を期待しました。ところが、ふたを開けてみると、該当者の女性全員が目一杯の期間を取得し、支店がまわらなくなってしまいました。継続就業する女性が増えたものの、「これ以上のキャリアアップはのぞんでいない」、「新たな業務は増やさないでほしい」と、キャリアを諦める女性が続出し、マーズトラック化が一層進んだという、期待とは逆の結果になったのです。

また別の企業では、子供が小学校6年生までは、週3日までの在宅勤務を可能としたところ、上司の目や職場の環境から、「とてもじゃないけど、在宅勤務をさせてほしいと切り出せない」と多くの女性が、制度があつても使えないと悩むケースも数多く存在します。

このように、制度構築ばかりに目がいってしま

い、女性社員の本当の悩みに対応できていなければ、女性活躍推進は絵に描いた餅です。

まさに、女性活躍推進にとって、制度面の充実は家を建てるのに例えると、地ならしみたいなものです。地ならしが整ったからといって、自動的に理想の家が建つわけではありません。

組織風土変革にはトップのコミットメントと発信が必要不可欠

先にも述べたように、女性活躍推進が進まない多くの理由は、福利厚生や人事制度の構築で満足している企業の風土にあります。男性と同じように女性が活躍できる企業文化・風土の改革と、ソフト面からのアプローチがセットになり、はじめて次のステップに進めることができます。

風土改革の最大のポイントは、2つあります。

ひとつは、「女性活躍推進のゴールは全社員の活躍である！」と経営トップが理解し、全社に周知徹底すること。サステナブルな取り組みを率先垂範しましょう。なぜなら、女性活躍推進を進めるための組織風土改革には、トップの強い信念や発信力なしには、全社的に浸透しないからです。

もうひとつは、女性メンバーを育成する管理職の意識改革です。今の時代にあったマネジメント力の強化が重要になってきます。

先進企業では、それにいち早く気づき、管理職の査定に、“女性の活躍推進に積極的に取り組んでいるか？”という項目が追加されているケースや管理職研修の実施が目立ちます。

現場をマネジメントする管理職が、今の時代や社会のトレンド、会社の置かれた状況を正しく把握した上で、「全員活躍組織をつくるために、女性活躍推進から取り組む」ことを理解し、社内全員にも認識させてこそ、女性活躍推進が成功に導かれるのです。

VUCAの時代に正しい課題を見つけて改善する「OODA（ウーダ）ループ」とは？

他社が女性活躍に取り組んでいるから、ウチの会社でも、と成り行きではじめてみたものの状況が改善されぬまま頓挫するといったケースが後を絶ちません。

そこでおすすめなのが、「OODA（ウーダ）ループ」です。

業務改善の手法で「PDCA（計画、実行、評価、改善）が浸透していますが、PDCAに代わるものとして、VUCA時代にマッチする手法として注目されています。

OODAとは、「観察（Observe）」「状況把握（Orient）」「意思決定（Decide）」「行動（Act）」の頭文字をとった言葉です。

以下の5つのステップで、社内の女性活躍推進の取り組み課題やアクションプランを考えてみましょう。

1. みる（観察 Observe）：市場や顧客など外部環境をよく観察し、正しい情報を収集
2. わかる（状況把握 Orient）：集めた情報をもとに、社内では今何が起きているのか、何が課題なのかを把握・理解
3. 決める（意思決定 Decide）：課題に対して、具体的な方針やアクションプランを決定
4. 動く（行動 Act）：プランをもとに、実行に移す
5. ふりかえる（ループ Loop）：動いた結果がどうだったのかを見直し次に活かす

最初に計画することから始めるPDCAと決定的に異なる点は、OODAループは観察と冷静な状況判断から始まり、多面的に課題解決に導くストーリーを重視する点です。

何が起こるか予測不可能なVUCAの時代では、

女性活躍推進を計画通りに完璧に進めるのは非常に難易度が高いでしょう。全員活躍組織づくりのファーストステップである女性活躍推進からつまづかなければ、現場で状況や課題を的確に判断し、スピーディーに軌道修正しながら進めていく OODA ループでひとつひとつ丁寧に解決していきましょう。

女性活躍推進実現の抵抗勢力になるリーダーとは？

女性活躍推進が失敗に終わる企業には、ある共通点があります。それは、“現場のリーダーが抵抗勢力になる”ことです。結果として、女性の離職率が高くなります。

一方で、女性がライフステージを経ても様々なポジションで活躍している企業では、現場のリーダーからの強力な支持と応援があります。抵抗勢力にならないよう、以下の5つの特徴を、あなたの組織のリーダーにあてはまっているかチェックしましょう！

1. 世の中の社会情勢や自社の課題に疎い

変化の激しい今の時代に、「なぜダイバーシティ推進や女性活躍推進がうちの会社に必要なのか？」を理解できていない、知ろうとしない、当然推進しようという気もない。

2. 女性活躍推進や人材育成に興味がない

会社が女性活躍推進に力を入れても「どうせ女性が活躍するなんて無理」など他人事。こういうリーダーが多い組織は推進が進まない。

3. イクメンを隅っこに追いやる

育休取得を考える男性に対して「奥さんがいるんでしょ？」などとハラスメントを平然としてしまう。「育休取得＝出世コースから離脱」はもちろん論外である。

4. アンコンシャスバイアス指数が高い

「働いている女性の子供はかわいそう」「育休を考える男性は頼りない」「女性活躍推進なんて意味がない」といった思い込みが激しい。まさに抵抗勢力そのもの。

5. コミュニケーションスキルが低い

女性活躍推進を本気で進めていくなら、リーダーのコミュニケーション力や巻き込み力が必要不可欠。乏しいとうまくいかないことにストレスが増加する傾向があり、諦めムードになりがち。

女性メンバーを育成する管理職研修が欠かせない理由

弊社のマネジメント研修のアンケート結果では、全体の約8割以上のリーダーが「マネジメントが難しい」と感じ、約3割のリーダーが「マネジメント方法がわからない」と感じているということもわかりました。女性の意識だけを高めても効果は半減します。管理職のスキルアップや意識醸成との同時推進が鍵になります。

組織風土への影響が高いのは、主に男性の管理職層です。彼らを中心とした管理職向け教育研修を行っていき、女性活躍推進や女性管理職を自然に輩出するカルチャーを形成していきます。

弊社でも、“女性メンバーを育成する管理職向けの施策や研修”的ご依頼が、ここ数年で急増しています。いかに、女性の意欲を引き出せばよいのか？ 働き方改革をどのように進めればよいのか？ といったマネジメント術を教えてほしいというものです。男性リーダーが多い職場の場合、そもそもどのように女性メンバーと接したらよいのかといった基本的なコミュニケーションスキルが不足しているケースが少なくありません。たとえば、「管理職のマネジメント意識改革研修」などを実施して、外部講師により、まずは改革の必要性を認識、賛同してもらいます。性差をマネジ

メントの評価基準としないよう徹底させるために、「女性は子どもができたら期限まで短時間勤務をするのが普通」「お茶出しは女性社員がするもの」「上司よりも先には帰らないのが当たり前」「家事や育児は女性がやるのが常識」「育児中の女性社員のキャリアアップは無理」「働いている母親の子供はかわいそう」などという、ジェンダーバイアスやアンコンシャスバイアスを取り除く作業をします。取引先への事前説明や、場合によっては同行し顧客の理解を促進する取り組みを行っています。また、管理職候補をリストアップして、人事と連動して育成していくなど、女性管理職候補の発掘にも一役買ってもらうなど、協力者になってもらうことで女性活躍は加速度的に進んでいきます。

全員活躍組織の土台をつくる「シェアド・リーダーシップ」

管理職に知っておいてほしいリーダーシップに、多くの若手や女性が活躍する先進企業で増えている「シェアド・リーダーシップ」があります。シェアド・リーダーシップとは、「一人ひとりが自身の知見や強みを活かし、適宜リーダーシップを発揮し、その影響力が、複数のチームメンバーによって担われているチームの状態」のことです。「全員活躍組織の状態」と言い換えることもできるでしょう。

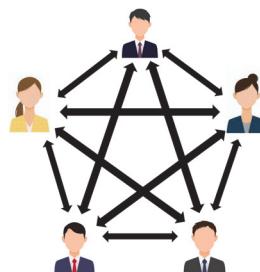
チームメンバー全員がリーダーシップを発揮し、リーダーの役割を共有する組織体制です。リーダーシップを分散・共有することで、組織全体のパフォーマンスを最大化することが可能になります。

身近な例を考えると、営業店舗で、「新規開拓」「魅力的なプレゼン資料作成」「迅速な契約書作成」「既存顧客のフォロー」「クレーム対応」など、フェーズに応じてそれが得意なメンバーがリーダー

シップを発揮しナレッジを共有し合う現象は、シェアド・リーダーシップが発揮された場面だといえるでしょう。1人では見通せない不確実なVUCAの時代こそ、全社員がもてる能力をフル活用するシェアド・リーダーシップはさらなる可能性を秘めていることは間違いないでしょう。

先行き不透明なVUCAの時代や多様性が重視される時代にマッチする、縁の下の力持ち「サーバントリーダーシップ」や、必要時に適任者が影響を与える「シェアド・リーダーシップ」が注目されている！

「シェアド・リーダーシップ」

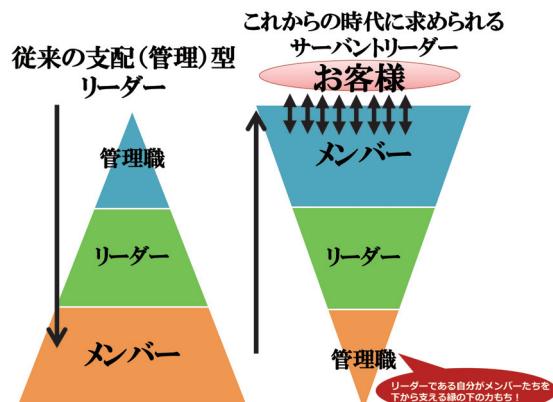


少ない人数で生産性効率が求められる先行き不透明なVUCAの時代は必要に応じて全員がそれぞれの強みを活かして流動的にリーダーシップを発揮する「シェアド・リーダーシップ」が求められる。

「サーバントリーダー」の存在が健全な全員活躍組織を後押しする

チームメンバーそれぞれに自身の強みを活かしてシェアド・リーダーシップを発揮させ、組織力を最大化しながら、全員活躍組織をまとめあげるまさに今の時代にマッチする管理職とはいっていいどんな人なのでしょうか？

それは、まさしく「サーバントリーダー」の存



在です。

サーバントとは、「奉仕する」という意味。わかりやすく言うと、管理職自身が決して主役ではなく、最前線で活躍してくれているメンバー全員の幸せや成長を支える黒子役のような存在です。

弊社では日本ではじめて女性活躍推進サポートプログラムを発売。当初から女性をマネジメントする管理職のサーバントリーダーシップ力の強化には全力を注いできました。

その結果、「組織上の地位にかかわらず、自分に関わる人には、よくなつてほしいと願うことの重要性に気づいた」「メンバーとの信頼関係を築き、メンバーの自主性を引き出し、尊重することで組織を動かすことが重要」「これからは、メンバーと共に最善の方法を見つけ出し自分自身も学び続けながら、よりよい仕事をすることを目指したい」「責任を明確にすることで、失敗から多くのことを学べる環境をつくっていきたい」と女性メンバーのみならず、全メンバーの幸せを実現する管理職の輩出に成功しています。

そこで、サーバントリーダーが持っている10のスキルを紹介しましょう。

「サーバントリーダー」10の特徴

| | |
|---------------------|-------------------------------|
| 1 傾聴 | →相手が望んでいることを聞き、どうすれば役に立てるか考える |
| 2 共感 | →相手の立場に立って、気持ちを理解する |
| 3 癒し | →相手の心を癒し、本来の力を取り戻させる |
| 4 気づき | →鋭敏な知覚を使って、物事をありのままに見る |
| 5 納得 | →相手を説得することよりも納得してもらうことを重視する |
| 6 概念化 | →仕事を通じての夢を持ち、仲間と共有できる |
| 7 先見力・予見力 | →現在と過去の出来事を照らし合わせ、将来を予測する力 |
| 8 執事役 | →自分の利益優先ではなく、相手の利益も考えて行動できる |
| 9 人々の成長に関わる | →仲間の成長を促すことに深く関わっている |
| 10 コミュニティー作り | →人々が大きく成長できるコミュニティーを作る |

傾聴力

→相手のニーズや状況を的確に把握し、どうすれば役に立てるかを考える

共感力

→相手の立場に立って、気持ちを理解し、心理的安全性をつくる

人を癒す力

→相手の心を癒し、勇気を与え、本来の力を取り戻させる

気づき

→自身の経験のみならず他人の経験からも学び、相手にも多くの気づきを与える

納得させる力

→相手を無理に説得することよりも、納得してもらうことを重視する

概念化

→わかりやすい表現や言葉にして伝えるスキル。

本質を見抜く力

先見力・予見力

→現在と過去の出来事を照らし合わせ、将来を予測する力

執事役

→自分の利益優先ではなく、相手の利益も考えて行動できる

人々の成長に関わる

→仲間の成長を促すことに深く関わっている

良いコミュニティー作り

→人々が大きく成長できるコミュニティーを作る
管理職にこれらのスキルが備われば、当然、女性活躍推進や働き方改革は驚くほどスムーズに進んでいきます。

ぜひ、あなたもサーバントリーダーシップ力強化のために、ひとつずつスキルアップに取り組みましょう！

「早期教育」が女性社員育成を成功に導く

サステナブルな女性活躍推進には、若手女性の「早期教育」が欠かせません。ただし、負荷をかけすぎたり、過大な目標を持たせることが早期教育ではありません。その女性に合わせた適切な目標とモチベーションの維持など、体系的に早期キャリア形成に向けた教育制度を整える企業人事が増えてきました。

なぜ、早期教育が必要なのでしょうか？ 大きな理由は、出産年齢にあります。

厚生労働省によると、第1子の出産年齢は過去最高の30.9歳（令和3年）。仕事を覚えて、これからというタイミングで妊娠・出産を迎えるのです。30歳以降になると、男性でも役職に就く人が増えてきます。「同期の男性は昇進するのに、私の昇進はまだ先」「産休後、職場に戻っても、出世した同期の男性を見るのが辛い」などと、キャリアアップを望んでいる優秀な女性ほど、不満を抱いたり、キャリアを諦める女性が珍しくありません。女性が活躍できない会社の実態を知り、退職していく女性も後を絶ちません。

このような実態を未然に防ぐ意味でも、男性以上に女性は早期に実力を高めておくことが大切です。それが、育児休業を取得し、復帰する際の絶大な安心感に繋がります。

もしも、スキルが十分でないまま妊娠・出産・育児休業を取得したら、「復帰させてもらえるだろうか」「復帰してもついていけないかもしれない」などと、不安が大きくなるものです。

将来的に仕事と家庭を両立できるスタンスやスキルを着実に習得していれば、いざ出産となったときでも、慌てずに、自身のキャリアを形成することができるようになります。

「カスタムキャリア」とは？

せっかく早期教育をして、女性の意識を高めたとしても、男性顔負けのようなバリバリ働くスタイルの女性社員のみが出世するなど、ロールモデルに著しい偏りがあると、その他大多数の女性は「私にはあんな風に働けない」と諦めてしまいかねません。

まずは、一つの型にこだわらず、いろいろなタイプの女性がいて良い。多様なロールモデルを育てる風土を醸成していくことです。そうすることで、「私でもリーダーになれるかも」と、管理職に意欲的な女性を増やすことに、必ず繋がっていきます。その最先端がカスタムキャリアという考え方です。

次世代の女性リーダーの育成

国際的にみた水準では、国としては、2020年代には女性管理職比率が30%になるという数値を目標に定めていました。クリティカル・マスと呼び、ひとまずこの水準に到達すれば、世の中に普及していくんだろうと言われており、その実現に向けて取り組みを強化しようとしていました。ところが、女性の管理職比率は10.9%（部長クラス7.9%、課長クラス12%）と依然低います。国際機関であるILOの調査によると、世界188か国中175位（2022年調査時点）。先進国の中でも特に低く、経済協力開発機構（OECD）の2022年の調査では先進7か国（G7）で最下位でした。理由はいくつかありますが、まだまだ日本では育児休業を取得すると人事評価が下がったり、子育てなどを経てからの継続就業がしづらかったりと、女性が管理職になりたい、なってもよいと考えにくい風潮が残っています。

そこで重要な取り組みが“次世代女性リーダーの育成”です。

弊社への研修の依頼の中で、今最も多いのが、まさに、次世代女性リーダーの育成研修です。

“会社からの期待”“完璧な女性じゃないほうが魅力的な女性リーダーになれる！ みんなにぜひロールモデルになってほしい！”と伝えて、女性自身の意識醸成を促し、リーダーに必要なスキルの基本を学び、スムーズなキャリア形成を促します。

その結果研修後のアンケートには、「私にリーダーなんてつとまらないと思っていたけど、目指してみたい」という声が多数出てきます。

女性管理職のフォローワーク

特に女性管理職が少数派という企業では、女性管理職になったからといって、万々歳のゴールではありません。働く女性に聞いた「悩んだ時に解決する自分なりの方法は？」というある調査によれば、3割以上の女性が悩みを解決する方法がないと答えるといった衝撃的な事実が浮き彫りになりました。

特に、孤独になりがちな女性管理職を集めて、勉強会の実施や、悩みや課題の共有や解決に向けての座談会を開催することは大変有効です。私自身も、多くの企業で、身近なロールモデルとして、ご一緒させていただく中で、真剣による管理職になろうと尽力している女性ほど、悩みが多いものです。定期的に女性管理職同志の横の繋がりをつくり、「あなたのがんばりを見守っている」というフォローワークの構築が女性の意識やスキルをより一層高めます。私の経験上、そのような企業の女性管理職は“女性活躍推進を促進するうえで、なくてはならない頼りになる存在”になってくれ

るということがわかっています。

育児中・介護中の男女研修の実施で孤独にさせない

女性活躍推進を進める上でもうひとつ欠かせないのが、育児中対象者の研修があります。「復帰してもついていけるだろうか」「子育ての状況を職場の人に理解してもらえるだろうか」などと、育休復帰者にはさまざまな不安がつきまといいます。育休復帰者の不安軽減にむけたEラーニング等の学習支援を導入する企業は珍しくなってきました。また、インターネット等で両立支援のための情報提供を行い、産育休時の諸手続きに関するお知らせといった情報共有の場を提供するというケースも増えています。それもよいのですが、特に育児中は悩みも多く、孤独になりがちです。

そこで、意外にも相乗効果を見込めるのが、育児中の男女社員の合同研修です。両立のためのスキルアップはもちろんのこと、男女の育児への悩みや意識の違いを知ったり、よい取り組み内容の共有など、意外にも他人の子育ての、“ここだけの話”を知る機会は少ないものです。経験者としてロールモデル社員を交えた座談会の定期的な開催もよいでしょう。先進的な企業では、子育て以上に先が見えず、孤立しがちな介護中社員の研修会なども積極的に行っています。間違っても、仕事と育児や介護を両立する社員を隅っこに追いやっていないか？ ということも点検してほしいものです。

時間の制約があるから成長できる！ という発想を持つ

私自身も3人の子育てと親の介護が同時になるダブルケアをはじめた当初は、「もう仕事は続けられない。限界かも…」と弱気になった時期もありました。結果、その経験から以下の6つの気づきがありました。

1. 仕事と私生活の良い相乗効果で公私共に充実した人生に
2. 育児や介護で身につく経験やスキルがキャリアのプラスになる！
3. 私生活と仕事の両方があるから、それぞれの有り難味がわかる
4. 自分以外の相手のために時間を割くことで生産性が高まる
5. 他の人との協業が上手くなり、応援され力も身につく
6. 子育てや介護を経験することでリーダー力も身につく

研修でこの話を受講生の皆様にすると、通院と仕事の両立をしている50代の女性の方から「私も、ワークシックバランスの経験から1日1日を大切に生きるようになりました」というお声をいただき、大変感銘を受けたことがあります。

時間の制約を経験することは、必然的に生産性を高めるスキルを身につけるチャンスととらえて一步踏み出してほしいです。

「Well-being」を高めて 幸せな 働き方や人生を手に入れましょう！

先進国ではGDPに表される経済成長と実際の幸福度に大きな差が生じている現状があります。たとえば、世界1位のGDPを誇るアメリカは、World Happiness Reportの幸福度ランキングの2024年度版では23位に位置しています。GDPが高いことが幸せとイコールではないことがわかります。Well-beingと似た意味を持つ言葉に「Happiness(幸福)」がありますが、Happinessは主に精神面での幸せを指す一方で、Well-beingはもっと範囲の広い、身体的・精神的・社会的に満たされた状態を表しています。

様々な研究結果により、Well-beingを高める

ためには、感情コントロールや、物事への積極的な関わり、他者とのよい関係、人生の意義の自覚、達成感との相関関係が認められています。実際に、様々な年齢、ポジション、業界で主体的に仕事に取り組み、幸せに楽しく成果を出して活躍している女性のみなさんに共通することばかりです。みなさんもぜひ取り入れてWell-beingを高め、幸せな働き方や人生を手に入れましょう！

女性の離職率の高さに悩んでいた 企業の全員活躍組織までのケース事例

これまでお話しした取り組みを段階的に進めて、女性活躍推進から全員活躍を成功させたクライアントの先進事例をご紹介しましょう。

— * — * — * —

老舗不動産メーカーであるA社の社長は女性の離職率の高さに悩んでいました。結婚したら半数以上の女性が辞めてしまうという現状を変えたいと社内を見渡せば、営業といえば、ほぼ全員が男性。社内は「目標金額も高く、注文住宅という業種柄、お客様のご要望も多岐にわたる不動産の営業なんて女性にできるわけがない」という風土一色でした。

そこで、社長自ら、社会や業界のトレンド、社内外の生の声を集めて、徹底的に分析を行いました。その結果、意外なことに、一部の女性から営業職にチャレンジしてみたいという声が届いたのです。早速、配置転換をして、女性営業を増やしたところ、当初の予想を覆すほどの活躍ぶりを目の当たりにしました。その理由を探ると、女性の社会進出により、顧客も以前のように、一家の大黒柱はご主人というこれまでの常識が薄れていたことに改めて気づいたのです。共働きにより、夫婦でローンを組んだり、間取りを決める、いや、むしろ女性のほうが圧倒的な主導権を持って住宅

を決定していくご家庭が増えていたのです。

社長は、それ以降、女性だけの支店創設や、女性活躍推進プロジェクトの立ち上げ、若手女性社員のモチベーションアップを目的とした早期教育研修や、次世代女性リーダー研修など次々に新たな取り組みを進めていったのです。参加者には人事部長から卒業証書を手渡すなど、参加の意欲や価値も高めました。

結果、トップ営業に女性が半数以上というところまで組織を変えることに成功したのです。それに満足することなく、「社員が幸せでなければお客様に幸せを提供できない」という理念のもと社員満足度向上にも着手し、男性の育児休業取得100%達成を実現しました。その結果、男性社員の幸福度の向上と合わせて、妻の幸福度も向上したという調査まで行うなど、とことん社員の活躍や幸福度アップのために全力を注ぎ続けています。

その結果、以下のような声が届くようになったそうです。

「会社が社員の活躍や幸せを本気で応援してくれていることがよくわかった」「この会社に入社してよかった」「私もリーダーを目指してみたいと思えるようになった」「将来、子育てと仕事を両立しながら、キャリアアップを目指せる女性になりたい」などと、これまでになかった声が男女社員から一気に増えてきたのです。

今では、それらの取り組みに加え、女性管理職の定期的な座談会や、育児中や介護中の男女社員の研修会も年に1度は必ず開催し、サステナブルな取り組みを進めています。

その結果、社員からの評価の高まりと同時に、新たな顧客開拓、顧客満足度向上、売り上げや生産性向上、株主や投資家からの評価向上など大きな成功を次々と手に入れました。

今では、業界でもトップクラスの継続就業率を誇り、採用活動も随分しやすくなつたとうれしいお声をいただいております。

— * — * — * —

みなさんの組織でも、全員活躍組織づくりのために、まずは女性活躍推進を本格的に、進めてみませんか？

《プロフィール》

山本 幸美（やまもと ゆきみ）

広島市生まれ。大学卒業後、株式会社リクルート、パーソルキャリア株式会社などで営業・採用コンサルタントとして勤務。周囲から「営業に向かない」と言われ、まったく売れない営業時代を経験。その後、独自の営業思考、コミュニケーション術などを確立し、その結果、全国営業社員約4,000人中1位、MVP、社長賞などを多数受賞。20代より100名以上の部下を持つ営業マネージャーとして関わる支店を次々と売上げトップに導く。2004年株式会社プラウド設立。現在、代表として営業力強化事業、コミュニケーション力強化事業、女性活躍推進事業、マネジメント力強化事業などを展開。公私を共に豊かにする秘訣を語れる日本でも数少ない講師として注目され、ホンマでっか!?TV・共同通信・週刊ダイヤモンド・日経ビジネス・日経WOMAN・日経新聞・産経新聞・STORYなど各メディアへ出演多数。プライベートでは親の介護も経験しながら、3人の子どもの母として奮闘中。

著書：『一生使える「女性リーダー」の教科書』、『一生使える「クレーム対応」の教科書』、『一生使える「営業の基本」が身につく本』、『一生使える「営業トーク』（大和出版）、『売れる女性営業の新ルール』（同文館出版）、『デキる20代は知っている！若くても信頼される人の話し方』（すばる舎）など多数。

株式会社プラウド

【東京オフィス】

〒104-0031 東京都中央区京橋1-3-2 モリイチビル6F
TEL 03-5204-2271

【関西オフィス】

〒659-0092 兵庫県芦屋市大原町8-2 ラ・フォーネ芦屋2F
TEL 0797-34-5531
URL www.proud-japan.co.jp