

**管理職のための  
ダイバーシティ基礎講座  
コラム集**

**MISAWA**

**ミサワホームグループ**では、平成 26 年よりダイバーシティ推進活動をスタートし、【人財育成】・【意識・風土】・【制度・運用】の三方向より活発な活動を進めています。

【人財育成】の一環として、女性管理職比率向上を目的に、女性管理職候補者育成研修を毎年実施しており、これまでに多くの管理職を輩出してきました。同時に、そのような女性部下を持つ管理職を対象としたキャリア開発支援研修も実施しています。

(研修会社： エム・アイ・アソシエイツ株式会社、株式会社シンスター 2社共同企画実施)

半期に一度発行しているミサワホームグループ広報紙、『MG ダイバーシティ・マガジン』に、上記研修を企画運営しているエム・アイ・アソシエイツ代表の松丘啓司氏にコラムを寄稿いただきました。本冊子はその全 4 回分を 1 冊にまとめたものです。

<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。ダイバーシティ&インクルージョン、パフォーマンスマネジメントなどの領域で、企業向けのコンサルティングと研修サービスに従事。主な著書として、『人事評価はもういらぬ』『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	固定観念を持っていませんか？	3
第2回	女性活躍推進女性活躍推進で仕事の成果を出すために	5
第3回	個性を伸ばせば生産性は向上する	7
第4回	部下とキャリアの話をしていますか？	9

# 固定観念を持っていませんか？

男性管理職の皆さまへ。仕事の場で男性社員には厳しく、女性社員には優しくし過ぎていませんか？

小さな子どもの頃から、「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」と言われ続けてきたせいか、職場でも無意識のうちに女性社員に過度な配慮をしてしまう男性管理職がしばしば見られます。困難を伴うタフな仕事は男性社員の仕事で、女性社員には女性らしい仕事を任せることが望ましいと信じている人も少なくありません。

たとえば、きめ細かな処理が必要な仕事や、他人との協調性が求められるような仕事は「女性らしい仕事」と考えられることが多いようです。実際に、そのような仕事を上手に行う女性社員はたくさんいます。けれども、男性社員の中にも、その手の仕事が得意な人は少なくありません。本来、仕事に男性らしい、女性らしい、といった区別があるわけではないのです。

ところが、いざ人事評価や査定段階になると、困難でタフな仕事をやり遂げた人の方が、評価が高くなります。会社に対する貢献度が高く、能力も実証されるので、それは当然のことと言えます。しかし、その結果、管理職に登用されるのは、実績を挙げた男性社員ばかりになってしまいます。

日本企業に女性管理職が少ないことの直接的な原因は、女性社員の人数が少ないことと、管理職になるための実績不足の2つです。若手の社員を見ていておわかりになるように、もともとの

能力に男女差があるわけではありません。それにもかかわらず女性の管理職が増えない大きな原因の1つは、上司が女性社員に対して、わかりやすい実績に繋がるようなタフな仕事を与えないことにあります。

ダイバーシティ推進のもっとも重要な意義は、男女といった性別にかかわらず、社員の可能性を引き出すことによって、個々人の成長と会社業績の向上を実現することです。女性には配慮しなければならないという固定観念によって、女性社員の可能性が閉じ込められているとすると、それは個人にとっても会社にとっても大きな損失です。そのため、男性管理職の皆さんが行うべき第一歩は、自分が固定観念に縛られていないかを確認することにあります。

そう言うと、次のように感じる方もおられるでしょう。「女性社員にあまり上昇意欲が感じられないため、タフな仕事を与えたくても与えられない。問題はむしろ、女性社員のキャリア意識の低さにあるのではないか？」

確かに、本人にその気がないのに、無理に難しい仕事をやらせるわけにもいきません。けれども、もう一步、踏み込んで考えてみる必要があります。そもそも、女性社員のキャリア意識が高まっていない原因はどこにあるのでしょうか？

実はそこには鶏と卵のような関係があります。キャリア意識が不足しているから機会が与えられないということ以前に、そもそも機会が与えられないか

らキャリア意識が高まらないという因果関係も存在するのです。

たとえば、社長との面談に部下を1人だけ連れて行く場合、男性部下を連れて行く。社外の会合に誰か参加させなければならないとき、男性部下を送り出す。食事をしながらのコミュニケーションで、男性部下には社内の経営方針を伝えるなど、女性社員と比べて男性社員には無意識のうちにキャリア意識を高められる機会がたくさん存在します。女性社員は意識付けされる機会がただ少ないのみでなく、さらによくないことに、自分は期待さ

れていないと感じさせられることによって、キャリア意識をより低下させてしまうのです。

男性管理職の皆さんは、ぜひ固定観念を払しょくし、女性社員が役割の幅を広げたり、より高い視点で仕事に取り組んだりできるような機会を提供してください。女性社員の人数を増やすことは一朝一夕にはできませんが、実績を積ませることは、上司が意識すれば今日からでもできることです。

(2015年9月掲載)

# 女性活躍推進女性活躍推進で 仕事の成果を出すために

職場における女性の活躍を促進するために、本年4月より女性活躍推進法が施行されます。法律まで作って女性を優遇するのか、と思われる方もいるかも知れませんが、それはまったくの誤解です。女性活躍推進とは、女性を優遇することでも女性を甘やかすことでもなく、職場における女性社員の能力発揮をこれまで以上に促すことです。見方を変えれば、女性活躍推進法は女性社員に対して、より厳しくキャリア形成に取り組むことを求めているのです。

## 成長機会に男女差がある

これまでに、様々な企業から私たちの研修に参加された方々が受検した診断データを分析したところ、女性の分析力や判断力の平均値は20代では男性よりもかなり高い、という結果が出ています。「若い層では女性のほうが男性よりも優秀だ」という声をよく耳にしますが、これはただの印象ではなく定量的に説明できる事実なのです。

しかし30代になると形勢が逆転し、男性の平均値が女性を上回るようになります。女性の能力が下がったわけではなく（女性の平均値も微増しています）、20代から30代にかけての男性の伸びが大きいからです。なぜ、そのようなことが起こるのでしょうか？男性は一般的に遅咲きだという説明をする人もいます。そのような面がない

とは言い切れませんが、20代から30代における職場での成長機会に男女差があると考えるのが自然です。

若手社員の職場での成長機会の大部分は、上司がどのような仕事を任せるかによって決まると言っても過言ではありません。つまり、上司（多くの場合は男性管理職）が男性に対して優先的に、成長に繋がるようなチャレンジができる仕事を与えているのです。逆に女性に対しては、あまり無理をさせないようにと、配慮し過ぎる傾向があります。女性活躍推進は、そのような男女差を解消するための取り組みなのです。

## 性差なく仕事を任せるには

女性活躍推進は職場における女性の活躍を促進することがねらいだ、と書きましたが、言うまでもなく、女性だけが活躍して男性は活躍しなくてもよいという意味ではありません。現時点で、男性と比較して女性の活躍が不足しているために、あえて女性活躍と強調されているのであって、目指す姿は性差に関係なく社員が活躍する状態を創ることです。そのために、上司は男女の分け隔てなく、部下の成長に繋がる仕事を与えることが必要です。

しかし、過去の男性中心の会社において、男性部下に仕事を任せていたのと同じやり方をすればよいわけではありません。長時間労働や休日出勤もいとわず、子どもの学校行事にも参加せず、とにかく持てる時間のすべてを仕事に費やすことで成果を出す、といった方法では、育児によって時間制約のある女性社員は活躍できません。また、現時点で未婚だったり子どもがいなかったりしても、そのようなワークスタイルが前提では、将来に向けたキャリア形成の意欲が持てなくなってしまう。

これからは、インプット（時間）の量を増やして、アウトプット（成果）を増やすというこれまでの勝

ちパターンから脱却し、一人ひとり異なる多様なワークスタイルに応じた仕事の任せ方がますます必要になってきます。また、男性は仕事メイン、女性は家庭メインという役割分担も、遠くない将来には解消されるでしょう。時代の変化は確実に訪れています。

例を一つ挙げると、現在 50 歳の人々が社会に出た平成元年の 4 年制大学への進学率は、男性が 34.1%、女性が 14.4%でした。それが平成 26 年度では、男性が 55.9%、女性が 47.0%に上昇しています。男性の進学率も伸びていますが、女性の伸びは実に 3 倍以上です。昔は、女性は大学なんて行かなくてもいい、と考える人がたくさんいましたが、今では、そんなことを言う人は少数派です。

もし、あなたの会社が変わらなかったとしたら、お客さまの勤務する会社が先に変化するに違いありません。新しい価値観を持ったお客さまが、旧態依然とした働き方を目にしたら、どのように感じるかはすぐに想像がつくことでしょう。女性活躍推進法の施行は、これからのワークスタイルのあり方を考える絶好の機会でもあります。

(2016 年 3 月掲載)

# 個性を伸ばせば生産性は向上する

その昔、日本経済が高度成長の頃、24時間365日働き続けるというのがビジネスパーソンの特長とされたような時代がありました。いわゆる猛烈社員です。その後、週休2日制が導入されて、日本人の労働時間は減少していきます。今では当たり前になっている週休2日がほぼ定着したのは、1990年代の前半の頃です。ところがその後、日本人の平日1日当たりの労働時間は、今日に至るまで徐々に増え続けていることをご存知でしょうか？

## 投入する労働時間にも限界

IT活用などによって仕事の効率は高まっているはずなのに、働く時間は増加を続けているのです。人口減少やデフレ経済の影響でモノが売れにくくなった時代に、労働時間をさらに投入して何とか業績を向上させようとする努力がそこから読みとれます。しかし、どこまでも際限なく労働時間を増やすことは不可能です。もうそろそろ、限界に達していることでしょう。

生産性=業績÷労働時間と定義することができます。これを「時間当たり生産性」と呼びます。この式をご覧になってわかるように、労働時間を投入してもそれ以上に業績が向上しなければ、生産性は低下してしまいます。分母の方が大きくなってしまいますからです。かといって、単純に労働時間を減らせばよいという訳ではありません。それによって業績が減少したら、会社の業容が縮小してしまいます。

そのため、労働時間は適正水準に減らしながらも業績を向上させる方法を見出さなければならま

せん。そんなことができるのか、と疑問に感じられる方もおられるでしょう。ところが、その余地は十分にあります。仕事をする人の能力や意欲はまだまだ高められるからです。

投入する労働時間を増やして業績を向上しようとする、どうしても「量」に目がいきます。もっと多くの顧客を訪問しようとか、もっと多くの企画書を作成しようとかいったように、量を増やすことで成果を挙げようとするからです。そうなると社員は量の拡大に追われるようになります。

毎日、追い立てられるような環境の中で、社員は仕事への意欲を高めることができるでしょうか？自分の持ち味を十分に発揮することができるでしょうか？上司の方も何件やったかといった量ばかりを見ていないでしょうか？一人ひとりの能力や意欲を高める方法について考えているでしょうか？



## ダイバーシティで方程式を変える

ある会社で社内調査を行ったところ、「職場において私には毎日、ベストを尽くす仕事の機会がある」という問いに対して「強く同意する」とメンバーが回答した組織では、それ以外の組織と比較して、顧客満足度は 44 パーセント高く、生産性は 38 パーセント高いという結果が得られたそうです。

ここから言えることは、一人ひとりが自分の持てる力を最大限に発揮できていると感じられる状態を創ることができれば、生産性は高まるということです。自分の持てる力とは、その人ならではの持ち味であり強みです。つまり、個人の強みがもっとも発揮されている状態の時、その人はもっとも意欲的に仕事に打ち込めるのです。

これからは、量を増やして成果を増やすという方程式ではなく、一人ひとりの能力と意欲を最大限に発揮させることによって成果を高めるという方程式に転換することが必要です。それによって、これまで以上の生産性が期待できるのです。

ダイバーシティ推進の意義は、相手が女性であれ男性であれ、その人がもっとも意欲的に働ける状態を創り出すことにあります。社員の個性を伸ばす職場を創るということで生産性の向上を実現することこそ、ダイバーシティ推進の大きなねらいなのです。

(2016 年 9 月掲載)

## 部下とキャリアの話をしていませんか？

部下の成長を支援することが、上司に求められるもっとも重要な役割です。「うちは部下がだめだから業績があがらない」とぼやく上司をときどき見かけますが、それは天に向けて唾を吐いているようなものです。「自分は部下を成長させられない上司です」と白状しているのと同じことだからです。ところで、部下の成長とはいったい何を指すのでしょうか？本連載の最終回となる今回は、この問いから考えてみたいと思います。

### 個の可能性はすべて異なる

家庭菜園で野菜を栽培している人がいます。そこでは、トマトや胡瓜（きゅうり）が育てられています。主人はそれらの野菜が早く食べられるようになることを楽しみにしているので、どうすれば成長させられるかと考えています。

ある日、主人は茎を伸ばしつつある野菜に向かって、「君たち、1カ月に20センチ伸びるように。それを目標とします」と告げました。はたして、月に20センチ伸びることを成長と呼んでもよいでしょうか？また、「胡瓜くんは20センチ伸びているのに、トマトさんは15センチしか伸びていないではないか」とトマトを叱責しました。トマトに対して、胡瓜のようになれと言ってもしよせん無理な話です。

このトマトは小ぶりですが、甘みが凝縮した実をつけることができます。大きくて立派な実をつけることはできなかったとしても、深い甘みを持ったトマトになれるのです。このトマトにとっての成長

とは、大きな実をつけることでも、ましてや胡瓜になることでもなく、他にはない甘みのあるトマトになることと言えるでしょう。

この喩えから言えることは、上司が部下の成長を支援するためには、部下がトマトなのか胡瓜なのかを理解していなければならないということです。それだけでなく、そのトマトや胡瓜に特有の潜在的な強みが何かを知っていることが重要です。深い甘みのトマトを育てるためには、水を与えすぎはいけません。土の中から養分をたくさん吸収できる力を身に付けることが必要だからです。そのように、部下が成長した姿をイメージできてはじめて、部下の成長に適した支援が可能になります。

そのように、野菜も人も個々の可能性はすべて異なるのです。

## 仕事を通じた成長への思いを話し合う

先ほどのトマトは甘いトマトになることで、もっとも高いパフォーマンスが発揮されました。同様に、人もその人の持つ可能性が開花することによって、もっとも高いパフォーマンスが発揮されます。そのことはビジネスの場でも同じです。けれども野菜と人が違うのは、人には意志があるという点です。成長した将来の姿を決めるのは、他人ではなく自分自身なのです。そのため、自分はこうなりたいと願わない限り、勝手にその姿へと近づいていくことはありません。

職場における上司と部下の会話において、このケースではこうしなければならない、次はこうすべきだといった会話がなされることが少なくないでしょう。もちろん、そのような会話も必要ですが、時にはじっくりと時間をとって、あなたは何を大切

にして働いていきたいのか、あなたは将来、どのようになりたいのか、といった仕事への思いを話すことも重要です。それによって、部下も自分のキャリアビジョンが描けるようになり、上司もその実現に向けて支援することができるようになります。

社会は今後ますます多様化していきます。お客さまが多様になっていくことで、個々の仕事も2つとして同じものがないほど多様化していくことでしょう。そして、その仕事を行う社員も多様なのです。そのような多様化した職場では、一つの公式をすべてに当てはめることはできません。個々の部下によって異なる可能性を引き出すマネジメントが、ますます求められようになります。

(2017年3月掲載)



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>

ミサワホーム株式会社 総務人事部ダイバーシティ・人財開発課

平成 29 年 4 月