事例研究

ヴォケイション・コンサルティング株式会社　取締役　佐藤 隆久

New 男性上司が身につけたい女性社員マネジメント

第1回：女性社員を部下に持つ男性上司が理解・意識・実行したいこと

数々の失敗から気づいたこと

「えーっ!?　人材ビジネスをやっているんですか？　人ってどうなるか分かりませんね」 これは，過去，私の部下だった女性から，久々に再会した際に言われた言葉。現在，私は，様々な企業の採用支援，教育支援，転職希望者（女性中心）のキャリアコンサルティング～就職支援等の人材ビジネスをしているが，そんな私がなぜ，このようなことを言われたのか？ それは，昔の私は女性のマネジメントで数々の失敗をしていたからである。

【女性活躍推進】 このような言葉をよく耳にするようになった現代。もし皆さんが「女性が輝き，活躍する職場づくりに必要なことは何ですか？」と問われたら，どのような回答をするだろうか。一概に「コレ」と明言することはとても難しいと思うが，私は過去の自分自身の様々な失敗～成功体験と，クライアント企業における「女性の部下を持つ男性上司」の皆さんへのサポート実績から行き着いた１つの考えを持っている。

【マネジメント×○○○○○○○】 これが私の中で行き着いた１つの考えだが，果たして○の中に入る言葉として，皆さんは何を想像するだろうか。

一般的にマネジメントとは，「経営効率を最大化するための人・物・金・情報等の資源の管理」といった意味で使われることが多いと思うが，皆さんの会社の男性上司の方々は，このマネジメントを通じ，【女性の部下にどのような気持ちを持ってもらうか】といったことをどの程度，考えてアクションを起こしているだろうか。

私のクライアント企業の男性上司の皆さんは，【管理の手段・仕組み・施策を考える】ことが多く，【管理される側の気持ちを考える】ことが，やっているつもり，できているつもりで，意外とできていない傾向にある。それもあってか，しっかりとした管理体制・仕組みが整備され，戦略的に施策を打っているのにもかかわらず，女性が輝き活躍する状況に至っていないケースをよく見かける。

「**気にかけてくれる**」「**認めてくれる**」 これは，私自身の様々な失敗～成功体験，そして，クライアント企業でのサポート実績から必要だと感じた，女性が輝き，活躍する職場づくりに必要な【女性の部下に持ってもらいたい気持ち】である。さらに，女性が輝き活躍する職場づくりを推進するためには，「**考えてくれている**」「**動いてくれている**」 このような気持ちを女性の部下に持ってもらうことも非常に重要であると考えている。これらの気持ちを女性の部下に持ってもらうことは，活字で表現するとさほど難しい印象を受けないかもしれないが，実際には簡単にいかないことが多い。

男性上司に最も必要な観点とは

「同じ女性でも様々なタイプがいるので，接し方を変えています」 このようなことをクライアント企業や私が毎月開催している無料体験セミナーに参加される様々な企業の男性上司の皆さんから伺うことがよくある。そんなとき，私は次のような言葉を投げかけている。「逆にあなたは，女性の部下から，どのようなタイプに思われていると思いますか？」。

この問いかけに対し，即答する方はあまり多くなく，返ってきた答えに対して「そう思うのはなぜですか？」と続けて問いかけると，明確な答えを即答する方はさらに少なくなる。このような男性上司の皆さんに対して私は，「何を」「どのようにするか」を考え，行動することも非常に重要だが，「**誰が**」その考えたことを実行するかも重要ではないか？　という話をし，右のような【女性社員を部下に持つ上司の上司力診断】というものを通じ，自己理解を深めていただいている。

この診断内容は，男性上司の大きく２つの側面を測るよう設計されている。そして，この２つこそ，女性が輝き，活躍する職場づくりに必要なこととして前述した【マネジメント×○○○○○○○】であり，この○の中には【マーケテ

■ 佐藤 隆久（さとう　たかひさ）　http://vc-corp.net/

ベンチャー企業での人事部長経験，女性のみが所属する会社の経営経験，コンサルティング会社での人事コンサルタント等の経験をバックボーンに，通算18年にわたり，様々な業界企業が抱える【人材の採用・定着・成長に関する問題解決】を支援し，人材開発，組織活性化を実現。自身の体験とクライアント企業での支援実績に基づく新卒採用・中途採用・教育研修のコンサルティングは，圧倒的に分かりやすく納得感があると好評を得ている。
▶モットー「関わる全ての方に分かり易く納得感ある学びと気付きを提供する」

【簡易版】女性社員を部下に持つ上司の **上司力診断**　[4] 該当する [3] やや該当する [2] あまり該当しない [1] 該当しない

No	設問	点
①	女性部下1人1人が今、どのような状況・気持ちにあるか・何を欲しているかを知るアクションを複数起こしている	
②	上記で得た個々人の情報を整理し、全体の問題・課題としてセグメントしている	
③	セグメント毎に今後影響を及ぼしそうなこと（社内外）は、どのようなものがあるかを調べている・考えている	
④	①②③を踏まえたセグメント毎／部門全体の現在（顕在）～今後（潜在）の問題・課題を明確化している	
⑤	④+④の改善・改革した状態を可視化～部門全体へ共信している	
⑥	⑤の実現に向けた戦略・戦術・実行計画（優先順位付け・期日設定等）を社外情報も駆使して設計～部門全体へ発信している	
⑦	⑤⑥の反応を確認し、女性部下1人1人の状況・気持ち・想いに合わせた伝え方を考え、変更・工夫している	
⑧	女性部下1人1人に対して、考えた⑦で実際に伝えている	
⑨	部門全体として、分かり合う・分かち合う機会・体制を設けている	
⑩	女性部下1人1人と分かり合う・分かち合う接点を意識的に設けている	
⑪	女性部下1人1人の葛藤・悩みの把握、対応・対応＋組織全体の問題・課題の把握、対応・対応が、適宜なされている	
⑫	⑨⑩⑪を通じ、信頼関係が構築され、各仕事への動機づけ～納得が得られている	
⑬	組織目標の設定～達成シミュレーションを行い、1人1人に役割明示～理解・納得～個人目標設定～動機付けがなされている	
⑭	組織目標・個人目標に対する部下1人1人の結果とプロセスを評価し、具体的な貢献度を明確化～誤差なく共有している	
⑮	組織目標・個人目標達成＝部下の成長に向けた資源（人・物・金・情報・時間等）の調達や周囲（社内外）からの協力を獲得している	
⑯	部下のキャリア開発を考え、支援している（部下のなりたい姿・上司や会社のなって欲しい姿に向けた支援）	

ィング】という言葉が入る。

マーケティングとは一般的に，「企業などの組織が行うあらゆる活動のうち，顧客が真に求める商品やサービスをつくり，その情報を届け，顧客がその価値を効果的に得られるようにするための概念，顧客のニーズを解明し，顧客価値を生み出すための経営哲学，戦略，仕組み，プロセス」 このような意味として使用されることが多いと思うが，皆さんの会社の男性上司の方々は，このマーケティングの観点を入れた女性の部下に対するアクションをどの程度起こしているだろうか。

これまでの様々な実績から，女性が輝き，活躍する職場づくりに必要と考えた，女性の部下に持ってもらいたい気持ち「**考えてくれている**」「**動いてくれている**」 これらについては，マーティングの観点を持ったアクションから，そして，「**気にかけてくれる**」「**認めてくれる**」 これらについては，マネジメントの観点を持ったアクションから生まれやすい傾向にあるように感じる。

問われるのは上司自身の言動

先ほどの【女性社員を部下に持つ上司の上司力診断】では，①マネジメント・マーケティング共に低い【俺様タイプ】，②マネジメントが低くマーケティングのみ高い【評論家タイプ】，③マネジメントは平均的でマーケティングが高い【保身タイプ】，④マネジメントは平均的でマーケティングが低い【成り行きタイプ】，⑤マネジメントのみ高く，マーケティングが低い【楽観タイプ】，⑥マネジメント・マーケティングともに高い【相互理解タイプ】 これら全6タイプのどこに自分が近いかを男性上司の皆さんが知ることができるが，女性が輝き，活躍する職場づくりが比較的うまくいっている男性上司の皆さんは，マネジメント・マーケティングともに高い【相互理解タイプ】に近い方が多い。

その他，【俺様タイプ】は，自分の分身・手足を育てようとしすぎる，【評論家タイプ】は，世間で評判・話題の方法で部下を育てようとしすぎる，【保身タイプ】は，リスク回避を優先した部下との関わりを持ちすぎる，【成り行きタイプ】は，部下への理想像を持たず，その場しのぎの対応・指導をしすぎる，【楽観タイプ】は，無条件にとにかく明るく活発で前向きなアプローチをしすぎる　このような傾向が見られ，いずれも，「自分のタイプへの自覚」と，女性の部下に「どのような気持ちを持ってもらおうという考え」が欠落した状態で接することで，せっかく考え，運営・実行している【管理の手段・仕組み・施策】がうまくいっていないケースが多い。

【女性活躍推進】という言葉が取りざたされるようになったが，どんなに素晴らしい管理の手段・仕組み・施策を考え，運用するにしても，女性が輝き，活躍できるかどうかに最も大きな影響力を発揮するのは，今も昔も変わらず，女性の部下と日々接する【上司自身の言動】ではないだろうか。

次回以降，男性上司の意識的な言動により，女性の部下が輝き，活躍した事例を紹介していきたい。