

## 7. 上司である管理職層の意識改革

多様な人材の活躍、女性の活躍を促す風土づくりにおいて、女性の意識改革と同時に、管理職層の意識改革を行うことが有効です。というのも、これまで「日本人・男性」が中心などといった同質性の高い組織が多かった中、管理職が多様性の意義を理解できなかったり、心理的な抵抗感を持っているなど、現場での推進を阻んでしまうことがあるからです。また、女性従業員の育成やマネジメント方法がわからないといった声もよく聞かれます。そこで、管理職層に対し、経営戦略上の女性活躍の意義などについて理解を促し、多様性を活かすマネジメントスキルを学ぶ研修等を実施する事例が多くあります。経営層が率先して、管理職が集まる会議等で重要性について発信することも効果的です。

### 《主な成果イメージ》

- 現場管理職が、多様な価値観や女性のライフイベント等を理解した上で、人材をマネジメントできるようになった。
- 管理職が、女性従業員に対してもキャリアアップを期待したり、支援したりするようになった。

このような企業に  
オススメ！

✓ 管理職の理解が得られず、女性活躍が進まない

✓ 女性従業員の育成・マネジメント方法に悩む管理職が多い

### ■ 取組の内容とポイント ■

#### 取組 1

#### 「管理職の意識と行動変容を促す」目的で、研修を実施する

管理職は、各職場における女性活躍推進のキーパーソンです。そこで、多様性や女性活躍の意義や効果、「アンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）」により正しい判断が妨げられてしまうことがあることなどについて理解を促すための研修をおこないます。

！ 経営層もちろん、従業員全体が同様に多様性や女性活躍について理解することが必要です。**まず経営層が、次に管理職が意識と行動を変えていきます。**

#### ➤ 企業実践事例

- ◆ 管理職、女性従業員双方に意識改革を求め、研修を実施する（株式会社中電工）

#### 取組 2

#### 女性従業員のマネジメント研修を実施する

女性を特別扱いしたり、必要以上に気を遣ってしまうなど、部下である女性従業員にどう向き合うべきか悩む男性管理職が多い、といった声がよく聞かれます。そこで、出産といったライフイベントを理解し、適切な業務分担や日常のコミュニケーション方法を学び、女性従業員のマネジメントや育成に対する認識を前向きなものに変えるための研修を行います。

！ 女性従業員のマネジメントにおいても、部下一人ひとりの能力や性格、適正を理解し、個人の能力を引き出すことが管理職に求められる役割です。

#### ➤ 企業実践事例

- ◆ 女性従業員、男性管理職それぞれに適した内容で「女性リーダー育成研修」を実施（株式会社イズミ）
- ◆ 男性管理職と女性管理職が、マネジメント事例を共有する場を提供する（マイクロメモリジャパン合同会社）
- ◆ 「女性を生かすマネジメントの仕方」に特化した研修を開催（マツダエース株式会社）

#### 取組 3

#### 経営者が管理職に対し、女性活躍の重要性について随時発信する

組織風土は、トップの意向に大きく左右されます。トップが、強い意志を持って女性活躍を推進する姿勢を見せることで研修の効果が増し、管理職層への浸透が図られ、多様な人材の活躍を促す風土が醸成されることが期待できます。

#### ➤ 企業実践事例

- ◆ トップが女性活躍の重要性について管理職に向けて繰り返し発信する（株式会社ヒロテック）

## ■ 企業実践事例 ■

株式会社中電工（建設業／従業員 3,853 名／広島市）※2017 年 11 月時点

取組 1

■課題：「男性が主、女性がサポート」という職場風土を変えるためには、どうすればよいか？

取組  
内容**管理職、女性従業員双方に意識改革を求め、研修を実施する**

女性従業員を 10 年刻みでグループ分けし、男性管理職とペアで研修に参加させ、女性活躍推進の必要性や、女性従業員のマネジメントなどグループワーク形式で実施。女性従業員には、管理職に対する理解を深めてもらうこと、管理職には、女性従業員の育成に対する意識を変えてもらうことを目的とした。

株式会社イズミ（卸売業・小売業／従業員 17,928 名／広島市）※2017 年 10 月時点

取組 2

■課題：女性活躍とトップは言うが、女性従業員のマネジメント方法に不安を感じる男性管理職が多い。

取組  
内容**女性従業員、男性管理職それぞれに適した内容で「女性リーダー育成研修」を実施**

女性従業員向けの研修と同時に、男性管理職向けの研修を実施。女性をマネジメントする際のポイントや、自身の管理職のやりがいを部下に伝えるなどして、互いの理解を通じた信頼関係の構築の重要性を学ぶ。女性のライフステージやワークライフバランスを考慮し、管理職に集中しがちな業務を分散、調整し、女性も安心してキャリアアップできる職場づくりについても理解することで、現場でのマネジメントに役立てることが狙い。

マイクロメモリジャパン合同会社（製造業／従業員 37,000 名／県外）※2019 年 10 月時点

取組 2

■課題：部長クラスの女性リーダーを増やすための管理職候補者のどう育成するか？

取組  
内容**男性管理職と女性管理職が、マネジメント事例を共有する場を提供する**

女性を部下に持つ男性管理職が、女性部下のマネジメントに関する悩みなどを女性管理職と共有し、ディスカッションする機会を設け、男性管理職が女性の視点でアドバイスを受けることで新たな気づきを得るほか、管理職同士が良いマネジメント事例を共有することが狙い。

マツダエース株式会社（サービス産業／従業員 1,066 名／広島市）※2018 年 4 月時点

取組 2

■課題：女性管理職を増やすために、現場から上がった「管理監督者の意識変革」の必要性

取組  
内容**「女性を生かすマネジメントの仕方」に特化した研修を開催**

社内で、女性管理監督者の登用を促進するために必要な取組についてヒアリングをしたところ、管理監督者の意識変革支援という要望が多くあがったため、その一環として、女子社員を部下に持つ管理監督者を対象に、「女性を生かすマネジメントの仕方」に特化した研修を開催。

事前に、女性メンバーの育成・マネジメントで工夫していること、苦勞していることなどを検討してもらい、研修でそれらの課題を共有。次に、女性活躍の背景や意義、阻害するメカニズム等、一般的な知識について学ぶ。最後に、部下である女性社員から日頃の思い等が書かれた手紙がサプライズで渡され、部下からの感謝の言葉や上司に対する期待など、普段触れる機会のない部下の思いに直接触れるという一連のプログラムを実施。

株式会社ヒロテック（製造業／従業員 1,386 名／広島市）※2018 年 12 月時点

取組 3

■課題：海外と比べて女性が活躍していない日本。女性従業員にも、もっとチャンスを与える。

取組  
内容

### トップが女性活躍の重要性について管理職に向けて繰り返し発信する

社長自ら、会議で女性活躍の重要性について繰り返し発言し、年度計画立案に際して、女性の活用や育成計画について、各部門長からヒアリングするなど社内の牽引役となって取り組んだ。トップダウンの取組により、翌年の 2008 年には、社員が社内の雰囲気の変化を感じるようになり、2010 年には管理職相当の女性が誕生し、2018 年には 3 名の女性が管理職登用された。時間がかかる地道な取組みだが、着実に成果に結びついている。