

みやぎき女性の活躍推進会議 9月研修会



令和2年9月28日(月) 13:30~15:40

[会場:ニューウェルシティ宮崎2F雲海(オンラインはzoom開催)]

新型コロナウイルス感染拡大防止のため、東京の講師と宮崎の会場を結び、オンラインでの参加者も交えて開催されました。依然として女性の離職率が高い現状のなか、女性が定着しない環境の特徴やリスクを知り、働きやすい職場環境づくりのヒントを求めて、熱心に聞き入る参加者の姿が見られました。

講演終了後には、自社の施策に活かそうと多くの質問が寄せられました。伊藤氏からは具体的な事例を交えながらの回答があり、活気ある場となりました。

講演会

演題

本気で考える女性活躍

～女性が働き続けたいと思う職場環境とは？～

講師

スリール株式会社
プログラムコーディネーター
講師

伊藤 諒子氏

大学卒業後、放送機器メーカーにて法人営業に従事。在京キー局・東北エリア担当を経験したのち、2013年、第一子の産育休を取得後、営業部にて初ママ営業として復帰。より広範囲に自身が活躍できるフィールドを求めるうちに、「子育てしながらやりたい仕事ができる社会にしていきたい」と考えるようになり、2015年よりスリール株式会社に参画。現在は企業向けプログラムの企画、運営および学生向けのワーク&ライフ・インターンプログラムの企画や運営等を実施。



女性活躍の課題は、どこにあるのか。

アメリカの臨床心理学者フレデリック・ハーズバーグの「動機づけ・衛生理論」によると、仕事に満足感を感じる「動機づけ要因」と不満を感じる「衛生要因」は全く別物だといわれています。例えば、女性を管理職にしようとしたとき、動機づけ要因として「やりがい」を掲げても、社内システムや人間関係に不満(衛生要因)があると、動機づけがうまく働きません。このことを念頭に置いて、「働き続けられる」と思える環境作りが重要になります。ここでいう環境とは、制度のことではありません。「意識」に基づいた「環境」です。

女性が管理職になるまでの「意識のステップ」は、男性よりも段階が多くあります。育休や産休に入る前に、そもそも「働き続けたい」という仕事のモチベーションがあるか。そして産休・育休に入るための制度が整っているか。そして子育てしながら働いている先輩がいるか。こうした環境があっただけで、女性は「子育てしても働き続けられるかも」と思えるようになります。

仮に復職を果たしたとしても、「子育てしながら働き続けよう」と思うためには、もともとあった仕事へのモチベーションに加えて環境が必要になります。そして「働き続け、キャリアアップできる」と思うようになるためには、仕事へのモチベーションと環境に加え、周囲の評価や本人の自信が必要です。これを踏まえた上で施策や制度、環境を整える必要があります。

施策を効果的に進めるために、現状把握は重要です。アンケートなど定量データを取った後は、個別の面談や座談会など定性データを取り、それらを掛け合わせて状況を深く理解することが重要です。

なぜ、女性活躍は結果が出ないのか？

私たちはクライアントから「女性活躍の制度を作ったのに動かない」「何度研修をしても意識が変わっている機運を感じない」などの悩みをよく聞きます。施策をしても効果が実感できないのはなぜでしょう。

女性活躍のための制度は、作ってから根付くまでに5年以上かかると考えていただく必要があります。制度作りに1、2年。制度を使う風土が形成されるのに3年。制度を使って女性活躍に至るまでには、さらに2年ほどかかります。制度を作った後は、早急に、風土作りに取り組むことをおすすめします。

企業は一人の退職を甘くみてはいけません。労働災害の発生確率を示すハイインリッヒの法則になぞらえて退職者発生メカニズムを考えると、子育て女性の退職が1件ある背後には29件の転職希望者がいて、300もの社員の不満があると考えられます。

こんな試算もあります。退職のインパクトをコストで測ると、勤続10年、年収400万円の30代女性が辞めた場合、退職金や新規採用にかかるコストなど直接的損失が400万円。社内では周りへの影響が大きく、モチベーションの低下など間接的な損失は800万円にのぼります。ぜひ、危機感を持って考えていただきたいです。



女性の「両立不安」と向き合うために。

女性の意識が変化する際には行動が変わり、アンケート調査の数値や制度の利用率が変わってくるので、施策の効果が実感できると思います。一方、施策は行っているけれど次の手が見えてこない場合は、女性が管理職になるまでの「意識のステップ」を見直してみましよう。

施策を進める順番も見直してください。まずは当事者（子育て中、子育て前）のマインドセットが大切です。次に上司の理解、3番目に周囲の理解や働き方の検討。順序はこれが鉄則になります。

まず当事者のマインドセットについてみてみます。多くの当事者は、両立に直面する前から不安を抱えています。この状態を「両立不安」と呼んでいます。チャレンジする前から「できない」と思い込んでしまう現象です。

私たちが2017年にリリースした『両立不安白書』では、出産経験のない働く女性347名を分析した結果、92.7%が両立不安を感じたことがあるという結果が出ました。一方で、90.6%が「子育てをしながら働きたい」とも思っています。「両立不安」が原因で転職を考えたことがある人は50.4%、妊娠や出産を遅らせようと考えたことがある人は46.6%にのぼります。また仕事の充実度をお聞きすると、80.3%が充実していると答え、求められれば管理職を経験したい人は66.5%という結果になりました。仕事へのやる気がある女性たちなんです。家事や子育てについては、自分がメインでやることになると思う人は82.4%、今の仕事で成果を出すためには時間をかける必要があると考える人は77.3%、子育てに時間をかける必要があると考える人は94%です。結局、家事や子育ても自分でやり、仕事と子育てには時間が必要。しかし、どちらも完璧にこなすスーパーウーマンにはなれないから、どちらかを降りるしかないと考える。これは女性自身の問題ではなく、社会や会社の問題といえます。だからこそ社内全体で取り組む必要があるのです。

仮に社内にサポート体制があったとしても、そこまでして仕事をするべきか悩んでしまい、実際利用率は10%程度になってしまう。女性たちの置かれている状況を理解し、「両立不安」という固定観念を外すような施策を行わなければ、女性活躍は進みません。

当事者と上司のズレを解消させるには？

私たちは行動で人を判断します。しかし、価値観や背景など行動に反映されない部分を知らなければ、理解にはつながりません。そこで上司の方々には他者理解を促すワークショップを提案しています。他者理解の根幹はコミュニケーションです。部下の立場からいえば、たとえ上司からマネージャーを打診されても、自分の何が評価されているのか、妊娠や出産を含めた上での判断なのかわからなければ、いい返事ができません。きちんと面談をしてオープンに話せば、本心が理解でき、不安があれば取り除くための具体的な提案もできるはずなのに、行動だけで判断するとズレが起きてしまいます。

女性の脳は、「キャリア」「プライベートや子どものこと」「周囲との関係性」を同時に考え、先読みをしてリスクヘッジをする傾向にあります。かつ与えられた仕事には120%で応えたい思いもある。すると考えが山積して整理できず、ペース配分も苦手なため、一人で悩んで迷宮入りしてしまうのです。なんでも一人でやろうとして頭の中がゴチャゴチャになり、漠然とした不安につながる。ここを整理してあげる必要があります。つまり、仕事、子育てなどのプライベート、サポート環境、この3本軸を個別に話すのではなく、すべてを同時に、かつ分解しながら説明して、安心につなげてもらうのです。

そこで弊社では、育児中の方と上司の方が一緒に臨む研修を提供しています。前半はそれぞれ別の研修でお互いの固定観念を認識する講義をします。その後、一緒に他者理解のためのロールプレイングを行います。相手の状況が見えないとコミュニケーションがうまくいかない。このことを認識すれ

ばお互いの固定観念が取り払われ、面談がうまくいくようになり、有効な施策へとつなげることができるのです。

施策で女性の向上心に応えてほしい。

『両立不安白書』には、求められればマネージメントを経験したいという女性が66.5%いました。実際、リーダーになって良かったと思うのは、男性が67.4%に対し、女性は73.6%と、女性の方が高いのです。女性は管理職になる意識が低いわけでも、向いていないわけでもない。必要なのはキャリアアップ支援の仕組みづくりが大切だということがおわかりいただけたと思います。

そこで提案しているのが「女性管理職メンター制度」です。これは女性管理職候補の方にメンターとなる管理職を1対1でつけ、期間の中間と最後に効果を発表していただくものです。

もし御社がメンター制度をとっていても効果があがらないと感じる場合は、ズレが起きています。管理職になることだけを前提にしていたり、強いリーダー像だけを提示したりしてしまうと、参加者の意志にそぐわないことがあります。多彩なリーダー像や管理職だけではない多様なキャリアアップの方法を伝えることも効果的です。管理職に昇進しても長続きしない場合は、社内に相談相手がいなかったことが考えられます。交流会などを開催して、まだまだマイノリティである女性管理職が相談できる場作りを進めてください。

若手は、復帰した社員の活躍をよく見えています。育児中でも活躍できる。そう実感できる身近なロールモデル作りが大切です。

女性が仕事と子育てを両立できると思える「環境」とは、半径25m以内に仕事と子育てを両立して活躍する人がいることと、気軽に話せる先輩がいること。バリバリ働く先輩社員だけ見せても効果はありません。等身大のキャリアアップとは何か、本人に考えてもらうことも重要です。そして、両立への不安を持つ人が一人でも早くいなくなるよう、切に願っています。



質疑応答

質問 1

固定観念がミスコミュニケーションを生むとありますが、日常業務の中で固定観念を取り外す方法があれば教えてください。

伊藤氏／固定観念は日常生活の中で染み付いているものです。そのため日常業務の中では、固定観念に気付くことすら困難です。それが日常でできるのであれば、そもそもミスコミュニケーションは起こりません。それでも強い何かをするなら、例えば昼休みに、ワークショップなどのビデオでも見て意見を言い合うなど、思っていることをフラットに話せる場を作ることでしょうか。固定観念を壊すところまではたどり着かなくても、お互いの感覚が違うと気付くきっかけにはなると思います。

質問 2

女性活躍がうまく進む企業と、そうではない企業の違いを教えてください。

伊藤氏／決定的な違いは、長期的な施策を計画しているかどうかです。先ほど、制度を作って運用されるまでには5年かかるとお話ししましたが、うまくいかない例として、「昨年女性活躍の研修をして効果が出たので、今年からは別の研修をします」となると、うまくいかない。3年なり5年なり、長期的なスパンでどう進めていくか。例えば女性管理職が20%になった時に会社の雰囲気はどうなっているか、施策を作る段階で考えていただきたい。そのためには働き方や育児中の方のキャリアアップの進め方など具体的に考える必要があります。仮にネガティブな反応があったとしても、5年後にはこういう環境にしたいからと理解してもらって一つずつステップを踏んでいく。数値目標だけでなく、環境から考えるとうまくいくと思います。

質問 3

看護師などは復帰の環境が整っている職種ですが、子どもがいない方に夜勤などのしわ寄せがきて、不満が溜まる傾向にあります。そのような職場ではどんなコンサルをしているのかお聞かせください。

伊藤氏／子育て社員のサポートのために、若手に負担が回ってくる。女性が多い組織ではよくあります。子育て中の方も若手に迷惑をかけながら仕事はしたくない。若手は、いつか自分もそうなるかもしれないから文句を言いたくない。子育て中の女性が働くために、時短や夜勤免除が正解なのか、みんな考えていく必要があります。相互の考えを表に出すワークショップなども効果的だと思います。

質問 4

いざ現場で女性が活躍するとなった時に不安を抱える社員が多く、面談で泣き出したりして、頭の中がゴチャゴチャになっているのを見て取れます。上司としてどうフォローすればいいのか、具体的に教えていただけませんか？

伊藤氏／そんな時は、面談が仕事だけ聞くフレームワークになっていないか、見直してください。子育て中の方や若手女性がキャリアアップを考える時、3つの軸「仕事」「プライベート」「周囲との関係性」を整理してもらうことが最重要課題です。新しいキャリアの考え方に、プライベートを充実させることで仕事も充実させる「ライフキャリア」という考え方があり、今後はこ

れが主流になっていきます。とはいえ、社員のプライベートにどこまで踏み込んでいいか、迷いもありますよね。そこで、目標などを書くシートに、キャリアだけでなくプライベートや周囲との関係性を書かせる欄を作ります。そうすると、聞く側も尋ねやすくなり、自分でも整理をつけやすくなります。特に育児休暇からの復職者には、子育ての協力者が周囲にどのくらいいるのか、書いてもらう。そのような枠組みを作り、定期的な面談で3軸の整理をすることが、すぐに実践できる方法だと思います。

質問 5

「他者理解ワークショップ」について、具体的に教えていただけませんか？

伊藤氏／一例として、育休からの復職のケースについてお話しします。上司と復職される方、それぞれの状況が書かれたシートを用意します。例えば、上司のカードには「復職して頑張っていると評価している。が、顔が暗いので心配している。ランチにでも誘って、悩みを聞いてみよう」と書かれています。一方、復職者のカードには「上司から『大丈夫か？』と聞かれるほど、自分がうまくいってないと不安になる。上司に評価されていない気がする」と書かれています。そんな状況でランチに行き、お互いのカードを見せずにコミュニケーションをとってもらいます。すると、上司から「最近どう？」と聞かれても、部下は「大丈夫です」と答えるだけ。結局モヤモヤしたまま終わってしまいます。その後、カードを見せ合うことで、お互いの本心を発見する。こうしたロールプレイングを進めています。

質問 6

女性の活躍を本質的に進めるにあたって、子育てをしていない人や男性も含め構造的に取り組む必要があると思いますが、その秘訣を教えてください。

伊藤氏／ある程度、女性活躍を進めている会社で見られることですが、構造の中にもツボがあるため、すべてを一緒に進めることはできません。どこにレバレッジポイントがあるのか、会社の様子を洗い出すところから始める必要があります。施策が進むと、効果が出るものと出ないものがあり、次の一歩となる時に、女性活躍も、働き方改革も、子育て社員のこともすべて一緒に考えると難しいし、効果も出にくくなります。構造の中でも、どこが御社のレバレッジポイントか、確認するといいたいです。

質問 7

レバレッジポイントを見極めるための方法は？

伊藤氏／現状把握のためには定期的なアンケートで定量調査を行うしかありません。施策をする際には当事者たちの声を聞く定性調査が重要になります。「ここがレバレッジポイントかな」と思えば、3人くらいの座談会で具体的に話を聞いてみることをおすすめします。すると会社が発信しているメッセージとは違う受け止め方をしていることがあるのです。メッセージがきちんと届いているか、定量調査と定性調査の両輪で、定点観測的に進めてみるといいと思います。