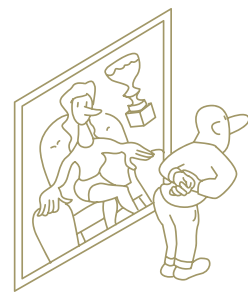


## 4-2 女性リーダー輩出



### Worksはどう語ってきたか

**入社後すぐに「スタートダッシュ」。  
幅広い経験を積み、成果を出したら引き上げる。  
育成のスピードをいかに上げるか、が重要**



Worksでは、創刊後早い段階から女性リーダー育成の必要性を訴え、そのための有効な策を考えてきた。大きく取り上げたのは下記2つの号である。

最初にこのテーマを扱ったのは、1997年16号だ。

「実績が示す『個』としての女性」と題した同号特集では、男女雇用機会均等法改正を契機に、女性の働き方や雇用管理は大きく変わると予測。企業側には「自分で働き方を選び、同時に高い専門性を身につけ、自分の能力をアピールできるようになる」女性を、どう活用するかの方針が問われると述べた。そのうえで、「女性」と性別で一括りにするのではなく、「個」として組織との関係を考えることが重要、としている。

さらに、新しい組織の形を考える道筋を示すために、「個」として実績を残してきた女性たちが力を発揮できた要因を探った。それを踏まえ、「目指すゴールを自分で決めさせる」「短期間に複数の業務を経験させる」「男女に関係なくさまざまなチャンスを与える」などのマネジメントの工夫と、「時間管理をやめる」「仕事と育児の両立を支援する体制」といった制度や環境の整備が必要だと提案している。また、男女間の格差をなくすため

には「雇用の流動化」と「仕事の個人化」が必要という、労働経済学者で上智大学教授（当時）の八代尚宏氏の意見も紹介している。

### 女性リーダー輩出のために 企業は特別な努力を継続せよ

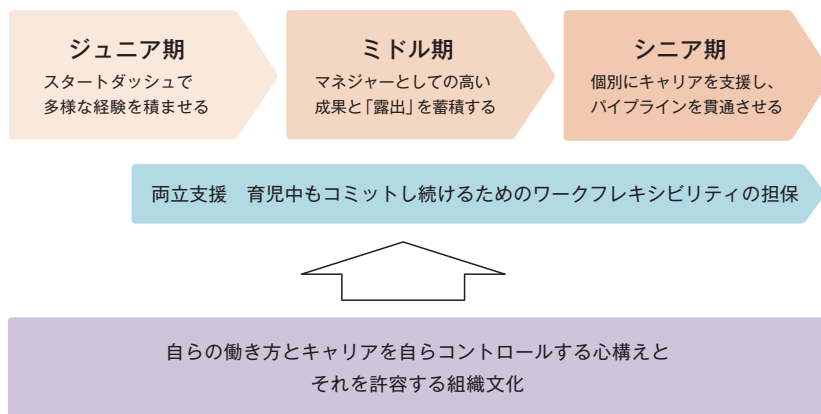
次いでこのテーマに取り組んだ、2014年123号の「女性リーダー育成 半歩先行く世界のリアル」では、16号で掲げた提案を一歩進めている。

同号特集では、日本企業において女性リーダー育成が遅々として進まないことを背景に、10数年で女性管理職比率を10%から約30%と急速に伸ばした欧

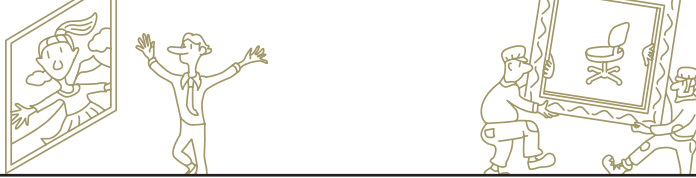
州のグローバル企業を取材。その要諦を、「女性リーダー育成のための特別な努力を継続すること」とし、具体的なポイントをジュニア期・ミドル期・シニア期に分けて示している。

まず、ジュニア期は、成長の機会となる仕事に次々とアサインする。ミドル期は、個人の経験や知識から可能性を見極めリーダーに登用する。目標を共有して成果を評価し、達成すればより大きな仕事をまかせて露出を高める。シニア期は、メンタリングだけではなく、社内で仕事へのアサインや昇進に影響を持つ支援者からの「スポンサーシップ」によって個別にキャリアを支援する。

### ■女性リーダー育成のためにすべきこと



出典：Works 2014年123号



私の結論 中野 奈津美氏 高島屋 執行役員 人事部長

本コラムの関連動画を [www.works-i.com/works20/](http://www.works-i.com/works20/) でご覧いただけます。

## 女性リーダー育成は道半ば。 女性の意識と現場のマネジメントに課題

Works が示している道筋は理想的だと思います。一方で当社はどうかといえば、女性活躍推進の先進企業と評価されながらも2014年現在の女性管理職比率は18%。女性リーダーの育成はまだ道半ばです。

人材育成の柱として、7年ほど前に職場ローテーションルールを決めました。それまで、特に女性社員は職場を変えないケースが多かったのですが、入社後半年間の研修を経て百貨店の売り場に配属し、3年間販売を経験させた後、店舗や職種などが異なる環境に配置転換することにしました。その後も個人の適性を見極めるために、入社から10年間をめぐりに数回ローテーションして、幅広い経験をさせています。それは、リーダーには視野の幅広さが求められますし、経営幹部になるには基本的には副店長ないし店長を経験し、本業である百貨店経営全体を理解している必要があると考えるためです。過去には東証1部上場企業で初の女性取締役となった石原一子さん、また現在でも4名の女性役員がいますが、今後は育成のスピードを速めるとともに、経営幹部へと続くパイプラインをつくっていきたいと思います。

その際には、Works で指摘されているようにスポンサーシップは重要です。実は、私自身は店長や副店長の経験はありませんが、

企画室のときの上司が店長会議の事務局を2年間任せてくれたおかげで、百貨店の仕事の流れや経営について知る機会を得ました。ある種の期待を持って引き上げてもらったのだと思いますので、同様な支援を私自身もしていくつもりです。

一方で、女性社員の側にも制度を上手に利用して自分でキャリアを創る意識が必要と思っています。当社では、育児を理由に退職することはなくても、育児を理由とした短時間勤務制度を利用し、子どもが10歳になる、つまり上限に到達すると同時にやめてしまう女性社員は少なくありません。その意識改革のために2013年度からは女性リーダー育成研修を始めました。まだ2年目ですが、手ごたえを感じています。2014年度には、男性管理職対象に女性管理職を育成するための意識改革講座を始めたのですが、こちらは残念なことにはまだまだ変化が起きてこない。社内には既に女性の活躍が進んでいるという風潮があって、自分事にならないのかもしれませんが、会社として女性管理職の数値目標を掲げたり、役員に登用したりと、女性の活躍を後押ししているのは間違いないのですが、これから先に進むには、現場のマネジメントにまで落とし込む必要があります。

### 私の評価

Worksが  
言ってきたことは



また、こうした育成プロセスをたどらせるためには、育児・家事と仕事の両立支援においても、キャリアを阻害しないフレキシブルな働き方を用意することが不可欠、としている。

さらに、日本企業の近年の努力の方向性は間違っていないとしながらも、欧州企業と比べると、「育成のスピードを上げる」「家事・育児と仕事を両立させようとしている女性を戦力として活用する」の2点が欠けていると指摘。そのうえで、特にジュニア期には「5年に3部署」といった短期間で配置換えをして成長のスピードを加速する、フレキシブル

な働き方をしつつも成果を出せているかを可視化する方法を提案した。加えて、働き方のフレキシビリティを高めつつも高い成果を出すことが、すべての社員の権利であり責任であるという文化を醸成し、継続することが重要としている。

### そして今、こうとらえる

#### 次は誰もが能力を 発揮できる土壌づくりを

Worksが女性リーダー育成の必要性を社会の動きに先駆けて訴えてきたにもかかわらず、2014年段階でも日本の民

間企業の女性管理職比率は10%前後だ。だが、第2次安倍内閣が女性活躍推進を成長戦略の柱にすえたことを契機に、企業も女性の管理職登用に積極的に取り組み始めた。間もなく成果も見えてくるだろう。

女性リーダー育成は女性だけの問題ではなく、女性支援策を講じれば解決するわけではない。男女問わずに誰もが能力を発揮できる土壌づくりについて、今後考えていきたい。

