

女性活躍推進 (7)

女性管理職を増やすにあたって、昇進意欲の無さとともに問題となるのが「女性の経験不足」である。

パーソル総合研究所が実施した「女性活躍推進に関する定量調査」でも、女性は様々な経験が少なかった。具体的には、「部門横断的なプロジェクトへの参加」や「新規プロジェクトの起案・提案」といった経験が全般的に乏しい。

なぜ男女で経験の差が生じるのだろうか。その一因は、上司からの期待が部下の性別によって異なることにある。女性の部下は男性の部下と比べて、「現場の戦力」として「職責・職務」に見合う期待はかけられているものの、「将来の幹部候補」としての期待はかけられていないと感じている。

つまり、女性も「期待」自体はかけられているが、その期待は幹部候補としてのキャリアを念頭に置いたものではなく、現場の戦力であることへの期待にとどまっている。

そうした幹部候補としての期待の乏しさが女性部下本人の認識だけの問題かという点、そうではない。上司側に聞いても、男性の上司は女性に対して幹部候補としての期待をかけていない。女性の上司は独身の女性の部下には期待をかける傾向があるものの、小さな子どもがいる女性の部下には期待をかけていない。

上司は、「小さな子どもがいる女性は大変なので幹部職になるのは大変だろう」と気遣いをしているのかもしれない。しかし、上司

が期待をしていなければ、管理職登用につながるような業務の割り当てが少なくなるのは当然だ。幹部候補としての期待がかけられている人では、業務の経験率が全般的に高い傾向が見られる。

このことから、女性の経験不足を解消するには、まず、上司の先入観や思い込みによる「期待」と「経験」の大きな男女格差を是正することが重要だといえる。

女性も将来の幹部候補であるという共通認識のもとで、上司は意識的に業務の割り当ての偏りをなくす必要がある。

例えば、新規の企画提案や他部署と連携が必要なプロジェクトの機会があれば、女性の部下の姿も頭に思い浮かべ、そうした仕事を女性にも積極的に割り当てていくことが大切だ。現場の上司任せでは男女格差の是正が難しい場合は、企業主導で女性に経験を与える措置も求められる。

さらに、女性に経験を積ませる時期も重要だ。家庭内の負荷が女性に偏っている現状では、「遅い選抜」慣習は女性にとって不利に働く。

育成・選抜・登用のタイミングを早期化し、結婚や出産といったライフイベントの前から幹部候補としての期待をかけて経験を積ませることが必要だ。

他者からの期待を受けた人の成果が向上することを教育心理学では「ビッグマリオン効果」と呼ぶ。女性の部下が上司から幹部候補としての期待をかけられれば、管理職登用に求められる業務経験を積んで成果を上げていくことにつながる。そうすることによって、管理職となるうえで必要な経験の男女格差は埋められていくだろう。

期待・経験の男女格差是正を

部下の性別による上司からの期待の違い

