

女性活躍推進 (9)

管理職になるにあたって、女性は多くの不安を抱えている。パーソル総合研究所の調査では、女性は「精神的な負担が大きい」「自分の性格に向いていない」「プライベートとの両立ができなくなる」といった不安を抱く割合が高かった。これらの不安が払拭されないままでは、管理職に挑戦してみようという意欲がわかず、登用されたとしても管理職として働き続けられないリスクもある。

不安を払拭して女性の背中を押すには、登用時に上司からポジティブな働きかけをすることが有効だ。

女性の挑戦意欲を喚起する働きかけとして多いのは、①候補となった「理由」②将来に対する「期待」③管理職の「メリット」——の3つの伝達である。

例えば、管理職に向いていることや十分な経験があることを詳細に説明すると、女性の背中を押すことになる。また、上司が「本人ならでは」に対する期待を話し、経営陣が直接期待を伝えることでも意欲を高められる。給与・手当が増えるメリットや、高い視点から取り組みたいプロジェクトを推進できる裁量余地があることを伝えることも有効だ。

一方で、意欲を向上させるにも関わらず、現場であまり実施されていない働きかけもある。

1つは、本人の不安に対する具体的な支援方法の伝達だ。登用に

登用前後の伴走で不安払拭を

際して仕事と家庭の両立をサポートする準備があることはもっと伝えられてよい。例えば、子供の学校行事への配慮などのフォローや、子育てが一段落するタイミングを待つといった登用時期の調整も、女性の不安を払拭する一助になる。

もう1つは、上層部とのコネクションの形成である。メンター（助言者）制度などを使って経営層との関係を築く支援は貴重だ。「課長OJT（職場内訓練）」と称して管理職の仕事を事前に経験できれば、管理職の働き方への準備になるだけでなく、その上の部長とのコネクション形成にもつながるだろう。

上司からの働きかけは、管理職登用後の就労継続とも関連する。管理職として今後も働き続けたいかを女性課長に尋ねたところ、登用時に働きかけを受けた人は、そうでない人に比べて、管理職として働き続けたい割合が1.7倍高かった。それにも関わらず、現実には登用時に特に働きかけを受けていない女性課長が4分の1を占めている。

さらに、登用後も上司の伴走があると、不安の払拭につながる。上司が密にコミュニケーションを取ってくれ、状況に合わせたアドバイスをしてくれることで精神的なプレッシャーを感じずに済む人もいる。また、人事部門による登用前後の管理職研修が自信や前向きな気持ちにつながる人もいる。

女性には、実績・実力があっても自信がもてずに自分を過小評価する「インポスター症候群」の傾向がある。自信がもてない女性も管理職として前向きに進めるよう、上司や人事部門が不安に寄り添って伴走することが大切だ。

登用時に理由・期待・メリットを伝えることや上層部とのコネクションを形成すること、不安に対する具体的な支援が得られる見通しを与えること、そして、管理職になってからも研修や家庭事情にあわせたフォローを実行することが求められる。

働きかけの有無別、管理職として働き続けたい人の割合

