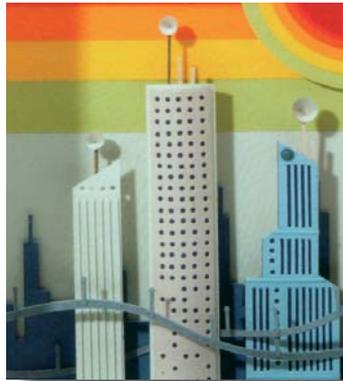


管理職・リーダーになると 仕事も人生も面白くなる!

「女性管理職・リーダーの本音」意識調査報告書

リーダーシップ111 キャリアサポート委員会



●リーダーシップ111のキャリアサポート委員会では、これまで若い女性たちのキャリア支援に関する様々な取り組みを行ってまいりました。若い女性グループの活動支援、女子学生のためのキャリアビジョン講座、女子大生の職業意識調査などによって、これから後継者に続く女性たちが持てる能力を十分発揮していきいきと働き続けるためにはどうしたらよいかを模索してきたと言ってよいでしょう。

●今回は、管理職・リーダーの道を通ってきた先輩たちの声をお届けします。私たちリーダーシップ111のメンバーは、ほとんどの人がこの道をくぐりぬけてきたわけですから。私もその一人です。まだ女性管理職などほとんどいない時代、四半世紀も前のことです。不安でいっぱいだったことが思い出されます。でも、ちょっぴりワクワクもしていました。あの時のチャレンジが今につながっていると思います。そのことを若い人たちに伝えようとアンケートを実施しました。女性たちに自信と勇気を与えることができれば、こんなに嬉しいことはありません。

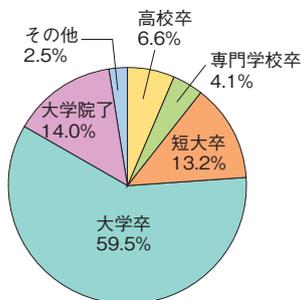
リーダーシップ111代表(2012年度)・国立女性教育会館 理事長 内海房子

■調査概要■

- 調査目的**：日本は高学歴女性が多いにも関わらず社会において管理職やリーダーとなる女性が少なく、国連からも指摘を受けるなど国際的にも非常に遅れた状態にあります。活躍する先輩女性に学ぶ機会が少ない社会であるため、管理職・リーダーの経験を持つ女性の声をアンケート調査し今後の女性育成の参考資料とするとともに、男女共同参画社会実現に向けた課題を探ります。
- 調査対象**：リーダーシップ111メンバーを中心とする「女性管理職&リーダー」の経験をもつ女性たち121人(無記名)
- 調査時期**：2012年8月下旬から9月末
- 調査方法**：アンケート用紙記入 配布・郵送・メール貼付

●最終学歴

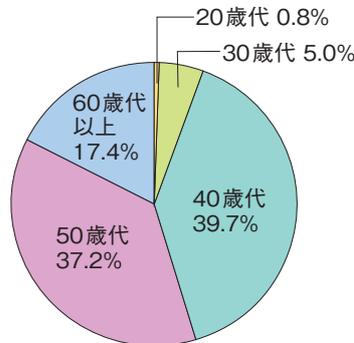
四年制大学卒が最も多く約6割、大学院了と短大卒が共に14%程度。



■回答者プロフィール■

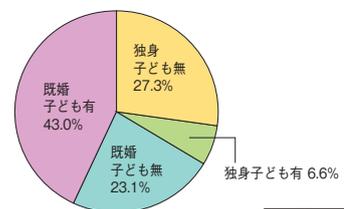
●年齢層

40歳代と50歳代が、約8割。



●婚姻状況と子どもの数

子供を持つ女性が約半数。独身者は33.9%で、66.1%が既婚。

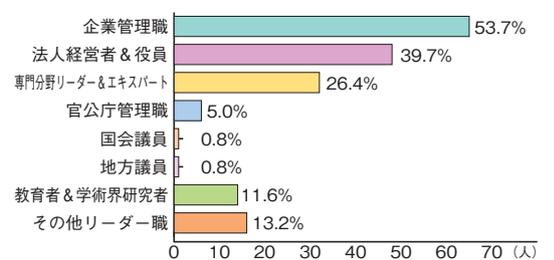


	子1人	子2人	子3人	子4人以上	未回答
独身子ども有 8名	0名 (0.0%)	4名 (50.0%)	1名 (12.5%)	0名 (0.0%)	3名 (37.5%)
既婚子ども有 52名	22名 (42.3%)	20名 (38.5%)	3名 (5.8%)	1名 (1.9%)	6名 (11.5%)

●経験しているポジション(複数選択)

回答者の53.7%が企業管理職のポジションを経験しており、法人経営者&役員が39.7%、専門分野のリーダー&エキスパートが26.4%と続く。

(注)管理職=係長・課長・部長・マネージャークラス
法人=会社・学校・NPOなどの法人



■女性管理職の6割は働き始めた頃、管理職を目指していなかった。

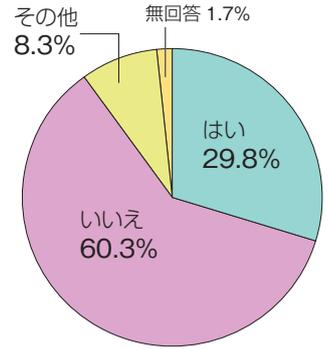
【Q1】働き始めた頃、管理職・リーダーを目指していたか？という質問に対して「いいえ」と答えた女性が約6割、「はい」と最初から目指していた人は約3割。

管理職・リーダーになった女性の場合でも、仕事を始めた当初は、6割の人が管理職・リーダーを目指していなかった。仕事をしていく中で視野・考え方・能力が拡大していったことがうかがえる。

■その他の回答内容■

- はっきりと意識していませんでしたが、仕事は続けたいと思っていました。続けることでやがては…というぼんやりした思いはありました。
- どのポジションを目指すかは、あまり考えていませんでした。
- 働き始めた頃は、自分のキャリアプランを考えていた位でしたが、結婚、主人の転勤などでプラン変更となり、自分として社会に役立つ仕事に取り組んでいます。
- 今のポジションに就いたのは、100年続く老舗に嫁いだためです。

【Q1】働き始めた頃、管理職・リーダーを目指していましたか？

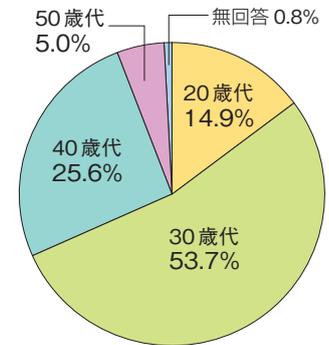


■30歳代に管理職・リーダーになった人、5割強。

【Q2】管理職・リーダーになった年齢を聞くと、30歳代と答えた人が53.7%、40歳代と答えたのは25.6%。30代が重要な成長・キャリアアップの時期である事が解る。

30歳代は、女性にとっては、出産・育児のピーク時期と重なっており、この時期をどう乗り越えるか？が、重要な課題となる。優秀な女性人材の能力を活かしていくには、託児所等、育児環境の整備が必要なが示されている。

【Q2】管理職・リーダーになった年齢は？



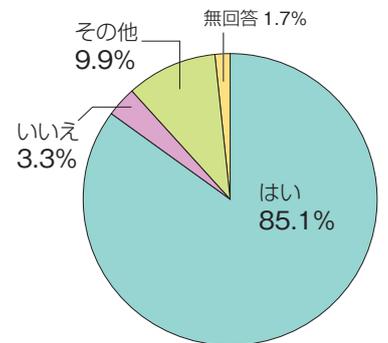
■「管理職・リーダーになって良かった人」は約9割！

【Q3】管理職・リーダーになったことを良かったと思いませんか？の質問に対して「はい」と答えたのは85.1%。「いいえ」は3.3%にすぎない。その他は、約1割でどちらともいえないという記述が主であった。「9割近くが管理職・リーダーになって良かった」と、考えている事が分かった。この結果は、若い女性を勇気づける事実である。

■その他の回答内容■

- 思いつきで始めた事業なので、自分でもよく分からないまま流れているところですが、その流れを楽しんでいます。リーダーになりたい、と思ったこともなく、どちらかという自分はNo.2のポジションが合っていると思っていたし、今後どうなるかさっぱり見当が付きません（笑）。他人に流されている、とかそういう意味ではなく、何かの「器」として、自分の存在が機能しているような面白い体験中といった所です。
- ラインの部長以上になったら現場がもてない。部長にはなりたいたが、現場は離れたくない。
- 良いことと悪いことがあると思います。
- 立場上やむを得ずついた役職でした。
- どちらともいえない。得たものも大きいですが、諦めたものも大きいため。
- まだ答えが見出せない。
- かわらない。
- 給料は上がりましたが、会社の風当たりは強いのでどちらともいえません。
- これからその答えを出そうと思っています。

【Q3】管理職・リーダーになったことを良かったと思いませんか？



■管理職・リーダーになって良かった理由のトップは「成長できるから」。

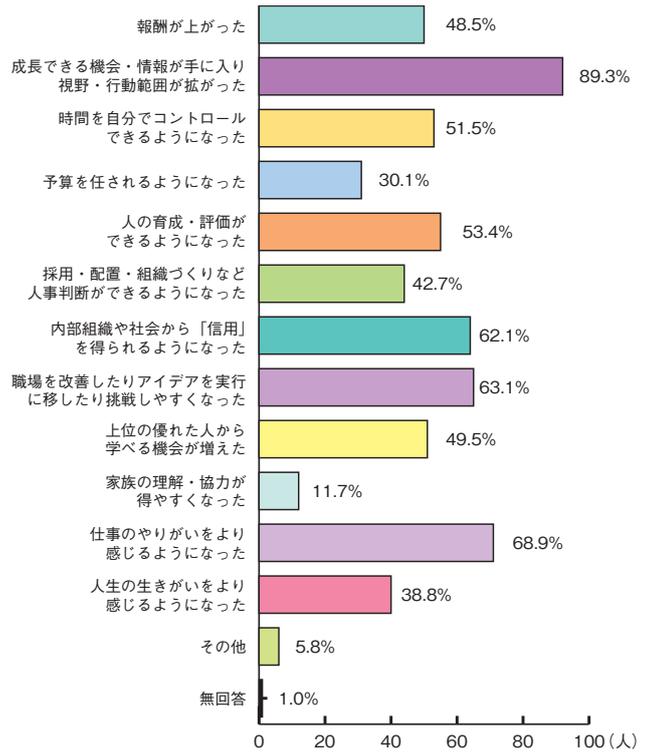
【Q4】管理職・リーダーになって良かった理由を重複回答で聞くと、約9割のほとんどの人が「成長できる機会・情報が手に入り、視野・行動範囲が広がった」と答えている。次に約7割の人が、「仕事のやりがい」をより感じるようになった」と答えている。「内部組織や社会から[信用]を得られるようになった」「職場を改善したりアイデアを実行に移したり挑戦しやすくなった」という人が63.1%、その次に「報酬が上がった」「上位の優れた人から学べる機会が増えた」（これも成長できることを示している）が約5割。

このことは管理職・リーダーになるとほとんどの女性が「成長できた実感」を持っているということである。その他の自由記述でも「自信が持てるようになった」「社会に貢献できるようになった」「人脈は広がった」など、パワーアップしたことがうかがえる。「女性人材育成」のためには、「リーダーとしての役職を与えていくこと」が、非常に効果的であることを示している。

■その他の回答内容

- 自分に自信が持てるようになった。自分が好きになった。社外の高名な方々と友達になれた。
- 常に前向きな研究が必要で、学習はendlessであることを強く認識するようになった。
- 日本の社会が進歩するのに、少なからず貢献できるようになった。
- 視野も人脈も自分の想像を超えるチャンスを得た。
- 人脈が広げやすくなった。

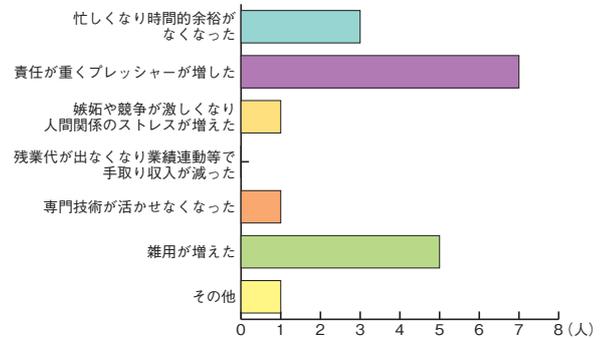
【Q4】Q3で「はい」とこたえた方の理由は？（いくつでも）



■上司のサポートや、管理職研修が必要なケースが約1割。

【Q5】Q3で「いいえ」と答え方の理由を重複回答できくと「責任が重くプレッシャーが増した」（1位）「雑用が増えた」（2位）「時間的に余裕がなくなった」（3位）等で、上司のマネジメントが不十分であることや管理職研修が十分行われていない職場の実態がうかがえた。女性は管理職・リーダーは、日本社会においてまだまだ少なく、女性の先輩ロールモデルを見つけにくいことも多い。相談できる人が少ない中で孤軍奮闘しているケースもあるため、上司のサポートも望まれる。

【Q5】Q3で「いいえ」と答えた方の理由は？（いくつでも）

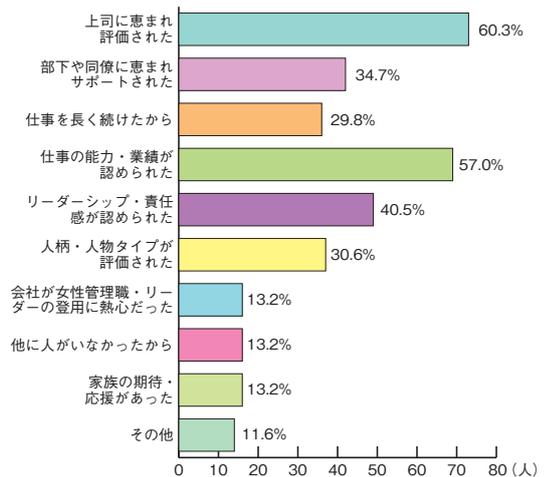


■管理職・リーダーになった3大理由は、

- ①評価してくれる上司の存在
- ②能力・業績が認められること
- ③責任感ある仕事ぶり

【Q6】管理職・リーダーになった理由を重複回答で聞くと、1位「上司に恵まれ評価された」60.3%、2位「仕事の能力・業績が認められた」57.0%、3位「リーダーシップ・責任感が認められた」40.5%、4位「部下や同僚に恵まれサポートされた」34.7%、5位「人柄・人物タイプが評価された」、6位「仕事を長く続けたから」と続く。優れた上司は、育成能力があり、女性の能力や責任感を認め、管理職に引き上げている事が解る。経済のグローバル化時代においては、男性・女性双方のメンバー・多様な人材を上手に育てる管理職・リーダーが求められていく。

【Q6】あなたが管理職・リーダーになった理由は何だと思いますか？（いくつでも）



■「リーダーの条件」は、コミュニケーション力、広い視野、論理的な判断力、人材育成力、経営者感覚……。

【Q7】リーダーになるための条件・身につけるべきことを聞くと、能力面・精神面での条件やさまざまな方法論について、多角的な意見が寄せられた。諦めず「職場を撤退せず長く勤める」事の重要性も語られ、当然のことだが管理職・リーダーの条件には、個人の適性はあつ

ても男女差はなく、現在の日本に置いて優れた頼もしい女性管理職・リーダー・経営者たちが多く育ってきている事が確認できた。様々な困難を乗り越えた体験から、紡ぎだされた「珠玉の言葉」の数々に出会うことができる。

■自由記述回答■※多かった意見・ヒントを与える意見をまとめています。

- 責任感、他の人よりも優れている「何か」があること。専門分野、経験、忍耐力、誠実な努力、人柄、明るさ、提案力、等々のうち一つだけでも。
- とにかく続けること。どんなに優秀な人でも「市場」に残っていない限り、チャンスはありません。私よりも有能で優秀であったけれど、育児などの理由で仕事を辞めた人は「市場から撤退」したのです。私が現在のポジションに就いたのはひたすら続けてきたから。これに尽きると思います。
- 広い視野、時代や先を読む能力、コミュニケーション能力、公平性など。私利私欲に走らず、利他の精神を持ち、組織にとっての有益性を常に念頭に置いて、行動すること。
- チームビルディングの能力。Visionを描けること。コミュニケーション能力。人間力。心の強さ。他者への貢献。部下を育成する力。逃げないこと（強い責任感）。明るさ。
- 物事を明るく前向きに考える力。人とのコミュニケーション力。人に奉仕する気持ち。
- 自分と対立する立場・意見の人とも話し合える。

- 諦めない、めげない。視野を広げる。先入観を持たず、誰とでも対等に接する。芸術・文化、様々な関心・興味を持ち、人間の幅を広げ、活かす。
- いわゆるリーダーシップ、とかではなく女性が日本で役職としての管理職になるための条件という話だとすると、ひとつ上の役職の目線で考える、ということ。どんなに小さな仕事でもその目線で考えて行うこと。どんなに小さな仕事でもその仕事を与える影響範囲を考えてアウトプットし続けること。
- 本当は責任感や仕事の業績、人柄なんだろうが、上司とのコミュニケーション（よいしょ）のしかたも身につけるのが大事なかも…
- 命題や目標を常に意識して各自が行動できるように指導、育成、矯正するために意思疎通を図る。不満にどっぷり浸からないよう、常に前向きな思考になれるようにする。些細なことも続けることが大きな成果を生むことを自分の仕事で実感してもらう。会社に貢献していることを意識させる。
- 日本では、上司からも部下からも信頼される人が

- リーダーに起用される向きが強いが、アメリカでは統率能力の高い人をリーダーに求めるため、あまり人徳は重要視されない。たとえば、強引な人、ワンマンな人が受ける傾向がある。
- 結果に関わらず、最後までやり遂げる意思を見せ続けること。所属する組織の将来図を提案できること。その中で自分の役割を具体的に言うこと。部下に対して、期待値を明確に出せること。
- 仕事に対してまじめなこと。近視眼にならず、全体を見渡しながら仕事を進められること。仕事をひとりで抱え込まず、人に任せて、指導しながら進めることができること。体の健康と心の健康を保つことができること。気分や感情よりも、ロジックやバリエーションで語れること。
- 女性であることに甘えない。一時の感情に流されることなく、冷静さを保つ。人（部下）を信頼し、仕事をひとりで抱え込まない。自分の考えを明示し、人の話をよくきく。自分にも他人にも、完璧を求めない。

■「プライドを傷付けないこと」が男性を味方につけるポイント。一方で「特に意識しない」ケースも。

【Q8】男性を味方につけるポイントは？と聞くと、約9割の人は、男性に対して「何らかの心がけや対策」を持っている事が判明。最も多かった事は「安心感を与える笑顔・マナーや言葉・身だしなみに留意」し、「プライドを傷付けず役割を尊重する」ということ。具体的な対策として「実利的な役立ち感を与える」「女性の権利を振りかざさない」「古いタイプか否かを見分けて対応」「論理的に対応」「根回しをする」「女性に慣れる人事配置」「男性のキャリアを支援し育成

する」など、熟慮の結果と思われる対策が得られた。また「気配り・場を和ませる力・お願いする姿勢」など「女性らしい強みを活かす」という回答が少数存在する一方で、約1割程度の人には「男女を意識すること自体が必要無い」と考えており人物タイプによっては男女を意識せず働いていけるケースもある事が解る。個人の体験だけで考えていると、女性同士の共感が得られない場合もあると考えられる。

■自由記述回答■※多かった意見・ヒントを与える意見をまとめています。

- セクハラを受けない程度の「あいさよう」。
- 男性のタイプによりますが、古いタイプ（男性優位の考え方）の人には適度に頼っている姿勢を見せ、女性を対等に扱うタイプの人には、性別を意識させないような言動を心がけます。
- 上下関係を意識する。女性にとってはどうでもいいことが許せない男性心理を常に意識。男性同士のハブになってクッションの役目を果たし、場を和ませてあげる。雑談のため、政治経済の話題は抑えておく。決して戦いを挑まない。負けて勝つ。
- 男性の特質について知り、プライドや自尊心を傷つけないよう、うまく乗せて結果を引き出す。言っていることを真っ向から否定しない。助けてあげているという気にさせないことも。男性に女性のアシスタント（部下）をつき、フォロワー、アドバイザーとして女性との仕事に慣れさせる。
- 女らしさを失わない。女性の長所は活かすべき。
- オンナを前面に出さない。
- あえて言うなら、男女平等！と権利を振りかざさないことかな。男女でなくても人間は平等ではないし、男女の違い（上下の差ではなく）もあると思うので。
- 議論すること、反対する人に向き合うこと。上に媚びないこと。

- インフォーマルなコミュニケーションによる事前合意形成。
- 常にフラットにしていること。自分だけの成果にこだわる人は、男女問わず、どこかで成長がとまるように思います。全体成果をあげるために自分は何をすべきか、どのような支援が必要かを、論理的に説明すると、よること味方になってくれます（男女問わず）。組むとプラスになる存在であることが大事。そのためには、しっかりした実力・知見を磨くこと。
- 競わず媚びずに淡々と接し、相手を立て、命令口調はNG。
- 頼りにしていることを表わす。絶対人前では立てよ。問題点は対話す。分からない奴は最終的には切る。
- 男女の別を問わず、人として魅力があれば、味方は増えるでしょうし、なければ、誰も応援してはくれないでしょう。男性である、女性である以前に人として魅力的であり、かつ誰に対してでも矛盾なく、態度・礼儀を変えない姿勢が肝要。
- 平常心（ヒステリーと見られないように）。
- 男社会のルールを知り、それを守ること。私心を捨て、組織のために尽力すること。
- 彼らは基本的に味方にならぬ。自分が利用できる

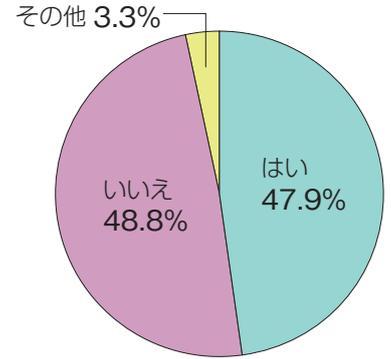
- 人材（男女に関わりなく）にしか興味を持たぬ。その心理を理解していれば彼らも以心伝心でそれが分かってくるから味方になったフリをする。その一方で、困ったときに手を差し伸べぬ。逆に自分でその困難を乗り越えたときには自分が上司だったから、彼女はこれが出来たと言い出す、その心理も理解できればよい。
- ビジネス書の読書で共通の話題を作る。
- 仕事で感情的にならない。男性同士のやりとりを観察し、ごびないが、まねる。なんでも白黒つけない、致命傷が認められてはいえ、バウハラだのセクハラだのと主張する女性は敬遠されがち。
- 男性の味方が必要か？ 質問の意図がわからない。
- 味方にできなくてもよいけれど、いたずらに敵を作らないことは大事。ポイントは、相手をリスペクトし、傷つけない。同じ指摘をする場合でも、相手を挑発せずよりソフトな言い方を選ぶ。
- 仕事がやりにくいと感じた時には、女性だからという理由でなく、人間として未熟なせいと考える。

■管理職・リーダーになるプロセスで「壁があった」とする人は約半数。

【Q9】管理職・リーダーになるプロセスでの壁がありましたか？の質問に対して「はい」が約半数の47.9%で、「いいえ」48.8%に対して少し少なかった。その他は3.3%。

「はい」と「いいえ」がほぼ半々といえるわけだが、半数に「壁」があるということは、かなり管理職・リーダーになる人が少なくなるという社会の状況がうかがえる。「壁」を感じさせることの少ない社会にしていく必要がある。

【Q9】管理職・リーダーになるプロセスでの壁がありましたか？



■最大の壁は、女性に対する固定的な「先入観」。

【Q10】壁があったと答えた人に「どんな壁でどう乗り越えたか？」を聞くと、

●「壁」については、「過去からの女性に対する先入観」とする人が圧倒的に多かった。具体的には「職場に女性を管理職・リーダーにするという考え方（前例）がなかった」「既婚女性・子持ち女性に対する先入観」「男性は年功序列で出世できるが女性は業績が必要」等の声と共に「職場でいやがらせを受けた」という周囲の壁や「自分自身のマネジメント力不足」「モチベーション不足」を壁と捉えるケースも見受けられた。

●「壁の乗り越え方」については実に様々で、「時間が解決するしかない」と歯を食いしばった」「昇進できなければ進退を考えると啖呵をきいた」「さらに上位の男性上司とのコミュニケーションに力を入れた」「上司（壁）の異動」「業績のプレゼン」「有言実行」「残業をして本気の姿を見せた」「先輩や本・セミナー等から学んだ」「実母のそばに引っ越し子育てのサポートを受けた」また「後進の女性のため前例になると考えた」「仕事と家庭の完璧を目指さない」など考え方で乗り越えた例もあり、さまざまな工夫が行われてきたことが解る。これからの女性のための多くのナレッジ（知的資産）が得られた。

■自由記述回答 ■ ※多かった意見・ヒントを与える意見をまとめています。

- 母親・妻・嫁・仕事人、合計で100点いけば合格くらいな気持ちで自分を励ました。
- 子どもが小学生で出張や残業の際、実家のそばに引越して、実母のサポートを受けた。
- パートナーとの意見の相違で離婚して越えた。
- 仕事と育児・子どもの教育の両立に最も苦労しています。夫婦間での協力・分担とともに、特に幼少時代は保育園、ベビーシッター、夫婦双方の両親の手助け等いろいろな助けを借りました。
- 育児との両立。いろいろな人の助けを借りて乗り越えた。時間管理を工夫した。
- 家庭生活との両立、家族（義母）のサポートにより、常に仕事に軸足を置くことができた。
- 係長までは男性同期と同時期に昇格していたが、課長代理になる際、2年上の先輩女性が昇進を同期の男性と比べて1年遅らされた。理由を聞くと、「人事評価が悪かったら」とのこと。自分の番になったとき、上司にそのことを指摘し、「私が来年、課長代理に昇進できなかったら、この組織では評価されないと理解しますので、進退を考えさせていただきます」と啖呵を切り、結果、同期と同時期に昇進できた。同期の女性は私一人で、同期は8人。どう考えても、私の評価が一番低いとは思えなかった。1年上の先輩も、仕事をきちんとする人だったので、これは女性だからという理由だと思い、強気に出た。
- 「女性であるあなたに、責任あることは任せられない」と言われた。
- 業界に先人がいなかったため、仕事に対する嫌がらせなど、数多く体験しました。「時間が解決するしかない」と歯をくいしばりました。
- 女性に対する先入観（結婚・出産で仕事中心になれない）を打破するため有言実行で残業もして成果を出した。
- ポスト不足、認知不足→上司の異動、プレゼンの機会を増やすなど。
- 日本女性は控えめであるとの外国人の持つ思い込

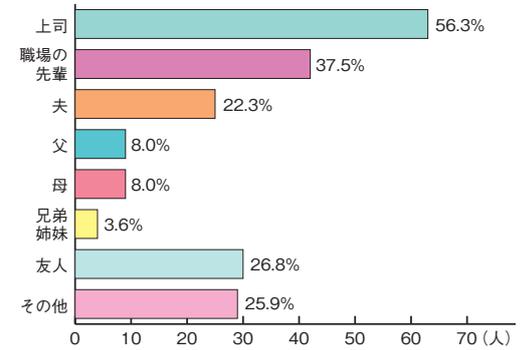
- み（外資系企業での経験です。本国の親会社の上司が日本での勤務経験がない人で、世界が狭いと思われました）。実績で外国人上司を教育しました。
- 既婚・子持ち女性に対する先入観。母の協力を得て、これでもかと残業をしてみせた。
- 男性は年功序列で出世できるが、女性は実績を作らないと認められない。しかも、誰もにわかる形での実績。
- 女性差別、女性を管理職にしない会社の方針。都労委に提訴して和解で昇進できた。
- 1970年代の職場では、女性をリーダーにするという風土はなかった。1980年代に入り、社会全体に女性活用の機運が高まり、光が見えてきた。そこまで、あきらめずに仕事を続けてきたことで、壁を乗り越えた。
- 文系男性たちの感情にクールに反応する。Business as a game.
- 女なんて教授にできるかと。
- 女が生意気な、という声がちらほら聞こえてきたが、一切気にしなかった。
- 仕事で示した。男性より先に資格に挑戦した。
- 男性より昇格スピードがかなり遅い（女性に対する昇格モデルがなかった）。苦情を言うとともに昇格チャンスがなくなるので、じっと耐える。さらには上の男性上司とのコミュニケーションをするようにしたら、まわりも一目置くようになった。
- 合わない上司に、仕事に対して壁を作っていると指摘され、仕事が回らない場合でも、「無理です」ではなく、「〇〇であればできる」と前向きに対応するようにした。
- 「女性である」というだけで評価しない経営トップがいたが、評価してくれる直属上司もいた。与えられた環境で取り組める仕事に全力を注いだら、そのうちトップも認めてくれるようになった。
- 20代のころは人の教育するときに頭ごなしに怒ることしかできなかった。自分のことで精一杯だったことが壁だった。

- 社員のマネジメント・教育に苦労した→できない事がよくわからなかった→身内のドロップアウトなどでわかった。
- 部下・後輩のマネジメント、出産・育児。まだ乗り越え中です。
- 経験も研修も受けていないので、周りの経営者に学び一歩ずつ歩んでいます。
- 「前例がない」という理由の壁→私が前例になる!!
- になりたい自分を想像し、後進のためにもやりとげなければと自身を励ました。
- 20歳代後半で管理職になったので、社内より外部（クライアント、取引先など）の受け止め方、受け入れ、信用や信頼の獲得のために、毅然とした対応、落ち着いた外見に注意を払った。（外部のオジサン対応）
- 女性が少ないため、味方になってくれる人が少ない。情報が入りにくい。ご飯を一緒に食べに行く。
- 社内ネットワーク限定による視野の狭さにより、社内政治についていけなかった。乗り越えられたとは思わない。
- 一般的知識の無知の壁は、役立つ本を探して読むことで乗り越えられる。「組織の常識」のような壁が乗り越えにくい。先輩の話が役立つことが今頃わかったことがある（遅い!!）。
- 思い通りにならない葛藤は沢山ありました。でも特別な施策はなく、とりあえず辛抱して「やるべきことをやる」それを積み重ねて「実績を作る」…思い返せばこれしかできませんでした。
- 女性の多く在籍する組織のマネジメント。課題解決しようとしたが逆効果に。結局、聞いてほしかっただけであることに気づけず、乗り越えられなかった。
- 仕事の協力者からのバックアップ。人は城。
- メンター（自分が目指す管理職の人）の話をよく聞き、相談にのっていただく。
- 管理職になったとき、部署全体のモチベーションが低かった。

■昇進を応援してくれたのは、上司、職場の先輩、友人、夫。 心ある男性は、頑張る女性をサポートしている。

【Q11】メンター（助言者）や引き上げてくれた人（重複回答）を聞くと、「上司」が約6割。「職場の先輩」が約4割、「友人」が3割と続く。「夫」と答えた人が22.3%存在しているが、回答者中の既婚者の割合は66.1%なので、既婚者の3割強が「昇進の陰に夫の応援があった」と認識していることになる。その他の内容を見ると、「お客さま・女性ネットワーク・ブレーン・同期男性」など。上司が6割ということは、多くの男性上司が助言者となり引き上げてくれているケースも多いことが解る。先入観無く多様な人材の個性・能力を認め活かしている「グローバル化時代に対応できる男性管理職」も増えてきているのだ。

【Q11】メンター（助言者）や引き上げてくれた人がいた場合、それはどんな人？（いくつでも）



■その他の回答内容■

- 頑張っている女性3~4名で女子会をする。
- いろいろな人のサポートがあったと思う。
- 自社・他社の高職責の方々。
- 本、新聞の記事。
- 元の職場の先輩。
- 女性ネットワークの方々。
- 海外の先輩（日本には仕事上の先輩がいなかった）。
- 社長。
- お客様はじめ社外の方。
- 先達者。師。相談役。
- ブレーン。
- 社外ネットワーク。
- 他の組織の上司にあたる人達。
- 様々な場で会う先輩、友人。

■職場の人間関係を良くするには、コミュニケーションの工夫が大事。

【Q12】職場の人間関係を良くする上で、心がけていることを聞くと、「職場のミッションを明確にして共有し、仕事を通した信頼関係を築く」「自分から声をかけ意見を言える雰囲気づくりをする」「相手の立場・プライドに配慮する」「日常の報告・連絡・相談などコミュニケーションをする」「笑顔・マナー」「年長者に敬意」「情報共有」「柔軟に

意見を聞く」「ポジティブシンキング」「キャリアアドバイス」「チャンスを与える」「ぶれない信念」「気がかりな発言態度を放置しない」「他人は意見が違って当たり前、一致点があれば喜ぶ」「見守り誉める」「先入観を持たず相手の個性を理解する」等、コミュニケーションに関する声が多く、様々な具体策や心がけが浮かび上がった。

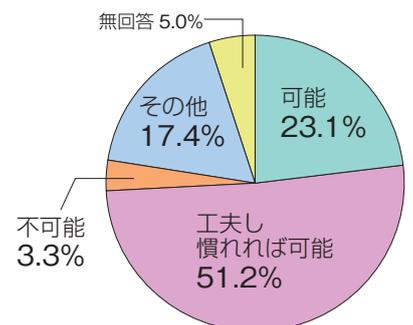
■自由記述回答■※多かった意見・ヒントを与える意見をまとめています。

- 自分から声を掛ける。誰に対しても同じ対応（好き嫌いなく）。相談には真剣にのり、自分なりのアドバイスをする。明るい挨拶。
- 先ずは相手の立場になって考える。
- 年齢が上の人には、立場がどうあっても敬意をもって接する。
- 自分は人への配慮が不足していると思い常に反省する。人生・キャリアを応援する
- 相手の個性を認めること。役割の尊重。安心させる。頭の固い人には、保母さんの気持ちで接する。嫌いな人には、マナーをつくる。他人は意見が異な
- 常に見聞や学会発表の機会を与えてやる。
- マナー（挨拶や感謝の気持ち）を大切に倫理観を持った行動を心がける。判断の軸をぶらさずジャッジし、修正する柔軟性や覚悟が大事。
- 自ら情報を出す・たまに弱みを見せる。
- 気がかりな発言や態度を放置しない。
- 誰の意見でも良いものは取り入れる。この前提があれば、途中で厳しい議論になっても後腐れなし。
- 「女」を意識しすぎない。
- 自分の責任はきちんと果たすこと、仲間の足りな
- いところをカバーすること。
- 人の悪口で盛り上がらないこと。
- できるだけ色んな人とランチを食べる。夜の誘いはハードルが高いので、できるだけランチで。
- 仕事の貸し借りがあった場合は、必ず借りを返す。不義理をしない。
- 腹立つ時にはモノ言わない！
- 部下に無駄な作業をさせない。
- 日本では上司や同僚との距離を縮める努力をしていました。アメリカでは逆に一定の距離を置くことが、健康的な人間関係を築くコツだと思います。

■仕事と、家庭・育児との「両立が可能」と答えた人が74.3%、ワーキングマザーが普通のライフスタイルになりつつある時代に。

【Q13】家庭・育児との両立について聞くと、「可能」と答えた人が23.1%で、「工夫し慣れれば可能」と答えた人は、51.2%。あわせて74.3%が、仕事と家庭・育児との両立は可能と考えていた。不可能とした人はわずか3.3%で、その他の回答をみると、「職場によっては難しい」「本人の努力が必要」「未経験で解らない」「社会的支援が必要」「両立するという気持ちを捨て、周囲の方に助けてもらうこと」「パートナーの協力次第」等の回答がみられた。

【Q13】家庭・育児との両立について

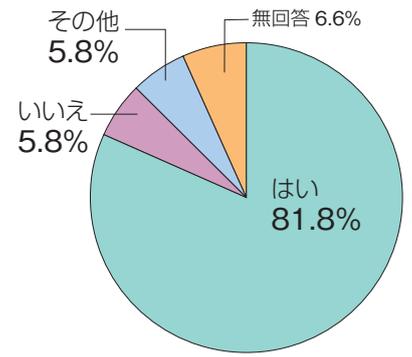


■管理職・リーダーになって「人生が面白くなった」人が8割以上。

【Q14】管理職・リーダーになってあなたの人生は面白くなったと思いますか？と聞くと81.8%の人が「はい」と回答。「いいえ」は5.8%。その他の内容を見ると「両面がある」「経験そのものが有意義」「管理職よりも専門スペシャリストの方が面白い」「自分自身は変わらない」など。ほとんどの人は人生が面白くなったと考えていることが解った。

「当社の女性は、管理職になりたがる人がいない」という企業の声も少なからず見受けられるが、実際の「管理職やリーダーの仕事内容や面白さ」を、本人に解り易く伝えていないケースが多い。また上司が女性に期待していない職場では、女性が「自信」や「未来のキャリアに希望」を持ちにくい。女性人材が育てていないケースが多いと考えられる。この調査結果は、育成のための有益な資料として活用することができる。

【Q14】管理職・リーダーになってあなたの人生は面白くなったと思いますか？



■その他の回答内容■

- 現場の長になって面白い。管理職とは別。
- 面白くとは思わないが、大変有意義だったと思う。
- 関係ない。人生の中で管理職である自分はほんの一部だから。
- 他では経験のできないことを経験させてもらっていると思う。
- 会社員でも社長になっても、私自身は変わっていない。

調査分析から導き出された「社会への提言」

日本の閉塞感を打開するには社会の中核に女性を登用する「ダイバーシティ推進」が必要。

アンケート分析会議 議長
守屋 朋子

女性の管理職がまだまだ少ない中で、100名以上の回答があったことは価値がある。ご協力いただいた皆さまに、深く感謝したい。

回答者の年代も幅広く、業種も多岐にわたり、アンケートの母体となったリーダーシップ111のメンバーの貴重な厚みを感じる。特に、記述式の個々のコメントには、筆者の人生の凝縮された「働く哲学」が表出され、大変興味深く感じた。

思えば、回答した方々が就職し働いてきた時期は、日本の大転換期にあたり、大奮闘の必要な時期であった。日本は「同一価値観・大量生産・男女の役割り分業」によって、大成功を遂げた。しかし高度成長にストップがかかり、曲がり角を迎えた1990年代以降、日本は「価値観の転換」を迫られている。

世界の中での日本の役割は変わり、新しいパラダイムに移行していかない限り、日本の未来はない。今、求められるのは「新しいものを創造する力」。従来の延長線ではなく、全く別のブレークスルーである。

高度成長期の価値観を早急に脱する「社会の改革」が必要で、その具体策の筆頭にあげられるのが、今まで十分に活かされてこなかった女性を、社会の中核に登用すること、即ち多様な人材を活かす「ダイバーシティ推進」である。

今後も、女性リーダーのネットワーク「リーダーシップ111」が、日本の課題を明らかにし、時代を前進させていくことを信じている。

もりや・ともこ ●金沢工業大学大学院客員教授。科学技術振興機構評価委員。(株)富士通ソーシャルサイエンスラボラトリー取締役・SSLパスワードサービス代表取締役社長・文部科学省科学技術・学術審議会専門委員(情報処理)等を歴任。共著に『新通史日本の科学技術』、『実践リーダーをめざす人の仕事術』がある。

仕事にやりがいを求める女性たちにポジションを与え日本の人材力を高めよう。

アンケート分析会議 委員
宮崎 絢子

管理職やリーダーという立場の女性たちが、日々どのように仕事に取り組み、どのような意識でリーダーシップを發揮しているかということを知ることが出来る貴重な資料が出来たということは、今回のアンケートの大きな成果であると思う。

回答者の年代が20代から70代という幅の広さと、企業の管理職から、官僚、起業家、技術者や研究者、学者教育者等々その所属する分野の幅広さにおいても、他に類を見ない多様さがうかがわれ、注目に値する。

1986年に男女雇用機会均等法が施行され、女性労働を取り巻く環境は大きく変化したが、その後の20数年をみると、女性たちのかなりの奮闘にもかかわらず、事態はあまり好転しているとは言えない。世界的に見て日本の女性の社会進出の遅れが目立っている。特に様々な意思決定の場での進出の遅れは顕著である。

「女性は管理職には向いていない」とか「女性は管理職になりたがらない」などの風評は今や全く説得力を持たないということが、今回寄せられたたくさんの回答から得られたことは今後の変化を予感させる。

仕事にやりがいを感じ、生き生きと働きたいと願っている女性たちはこれからの日本を支える底力である。政財界のリーダーたちは日本の将来のためにもこの宝物を腐らせてはならない！輝かせる責任があるのである！

みやざき・あやこ ●宮崎絢子ボイストレーニングスタジオ代表。元テレビ東京アナウンサー・プロデューサー・ニュースキャスター。多様な職業・人生にふさわしい声を研究。大正大学TAP講座・HCCアカデミー講師。企業研修等で講演。著書に『声の教科書』(ヒーロー出版)がある。

2020年に向かって管理職・リーダーになれる「女性の育成」が急務。

アンケート分析会議 委員
渡邊 嘉子 (2012年度キャリア・サポート委員長)

日本は「2020年には社会のあらゆる決定を行うリーダーの少なくとも3割を女性にする」と決定し推進中。IMFも日本の経済成長の鍵は「女性の就業推進」としている。

共立女子大学で「ライフプランとキャリアプラン」の授業を担当し、若い女性の未来を考える立場からは、日本社会の歩みが遅く、「女性人材の育成が追いつかない」と危惧を感じてきた。物事を判断・決定するリーダーになるには豊富な社会経験が必要だが、日本社会は、判断・決定する「管理職やリーダー」のポジション・機会を女性に与えることが、世界的に見ても、かなり遅れているからである。

日本の女性リーダーたちが集まるリーダーシップ111の「キャリアサポート委員会」として、女性管理職・リーダーの育成をスピードアップさせる「調査」が必要だと考え実施した。この調査活動は多くの方々から賛同をいただき、時代を前進に導く集計結果と、素晴らしい珠玉のコメントが集まった。内閣府の男女共同参画局では「男女共同参画社会」にむけてのポジティブアクション(積極的改善措置)を推進し、タイム&ゴール方式(到達プロセスの時期目標設定)と「クォータ制」を白書で紹介しているが、2020年に向かって、育成段階からの人数のクォータ制(割り当て)が必要な時期にきている。この調査結果が女性・男性・社会の意識を変え、時代を前に進める手掛かりとして活用されることを願っている。

わたなべ・よしこ ●共立女子大学「ライフプランとキャリアプラン」講師。ヒューマン・コミュニケーション研究所所長。ODDF-ジャパンキャリアカウンセラー。監修共著:『元気で働くみんなの知恵』(あき書房)。著書:『女性と求人広告』(女性労働協会)、『女性のための転職相談室』(日本経済新聞社)等。

■回答者から寄せられた、未来に羽ばたく女性たちへの「熱いエール」

心に響く応援の声は、多くの人々（男女）の可能性を开花させていくことでしょ。

※多かったご意見・ヒントを与える言葉をまとめ、掲載しています。

- 最初から諦めずがんばり、仕事の楽しさを知って欲しい。場数を踏んで力をつけよう。
- 管理職になることで裁量権が持てる、仕事が増えます面白くなる。女性が働きやすい職場にするためにも、たくさんの女性管理職が必要です。チャンスがあれば辞退することなくチャレンジしてほしい。
- 勇気を持って挑戦するにはマットレスを引いて、準備も怠りなくね！
- 広い視野を持つこと。所属組織以外の人のつきあいは、仕事の幅を広げ、武器になります。
- 周囲の男性との調和を。合わない人には母のようなおらかな気持ちで接しましょう。
- 職場にもよりますが、有言実行で自分にアイロンをかけシャッとさせて挑戦しました。
- 恋愛、結婚、出産、子育て…休日が1年の3分の1以上ある時代です。工夫すれば仕事をしていても可能。やってできないことはない。私は母と話し合い、ベビーシッター料を払って協力してもらった。
- ビジネスの現場では、能力がある人はどんどんリーダーになっていくべき。自分が決めていくポジションの方がずっと面白く仕事ができます。是非挑戦を。
- 管理職にと思つてと気構えてしまいがちですが、仕事に対して真剣に取り組み、思い悩んで経験を積み、おのずとリーダーになっていくものです。
- 私たちの時代は、専業主婦になるしかなく、やり残し感を持つ人が多い。時代は変わったので悔いのない人生に。世界で羽ばたいてください。
- ビジョン、戦略、行動力、仲間があれば大丈夫。困ったときはもうダメ助けて！というのもありです。無理しすぎず前向きにどんどんトライするのが吉。
- 産む産まないは女性の自由な選択であるべき。配偶者の協力や周辺環境を整えてトライを。
- 各職場で活躍する女性が増えるほど、後から来る女性たちが働きやすい環境が整っていきます。働きやすい時代になってきたのは、めげずに前例となつて頑張ってくれた先輩たちのおかげ。次の世代のために、私たちも精一杯頑張りましょうね。
- 会社の進化には女性の視点・活躍が必要です。女性の頭脳を活かせる国にしましょう！
- オリンピックのメダリストのように手に入れた時の感動を目標に頑張ってください。
- 仕事をすると本当の幸せを実感できます。仕事の範囲を家庭に留めず、社会の中、そしてグローバルにまで広げるとさらに大きな幸せを感じられます。
- 女性は自分で「これ以上できない」という壁を作りがち。越えてみたら壁は意外に高くなかったということが多いです。自分で作った壁なら、取り払うのはシンドクないと思いますヨ。頑張りましょう！
- 若い頃は修業。まず自前の仕事を一生懸命やりましょう。後で必ず役に立ちます。
- 待ちの人生はダメ。他人をあてにせず自ら切り開き、自立できる能力を持とう！
- 無理をしすぎないことが大事。素直に努力する。無駄な出会いはない。
- 辛くなったときは、自分で選択した道。いやならいつでもやめることができる、と思つて、気持ちを楽にしてください。
- 自分の可能性を信じ、自分を常に育成する。失敗は後悔せず、反省して次の対策を実行する。心身のコントロール力を身につける。挑戦してから考える。
- リーダーになるという意志が必要。そのための勉強、努力を積み重ねること。上司、先輩、先達の意見に耳を傾け柔軟に。いつも明るく前向きに取り組もう。
- チャンスを自ら生み出し、チャンスを活かすこと。
- いつも勝とうと思わず、時に負けて考えることも大きな収穫になる。時間が判定する。
- 個人の性格にもよるが、私の場合は控えめに過ぎないほうが信頼を得られました。
- 自分の人生に対して、自身の力で責任と権利を追求すべし。自らの判断・選択に対して、その因果応報を楽しむ位の余裕を持つこと。一度キリシがない人生だから、Enjoy Life!!
- 人生ビジョンをもち、限りある命を人のお役に立つという視点でかかると、自分自身も幸せになるように思えます。
- 女性先輩のロールモデルも増え、孤独感を感じることもなくキャリアアップができる環境になってきた。その利点を活かし、ネットワークを拡げると自分の強みになると思う。
- 企業の管理職にない時代になりましたが、まだ十分な環境ではないので自ら情報を得て、職場環境を選び取ってください。
- 日本を立て直せるのは女性ではないかと思うので、臆せず社会で活躍してほしい。
- 心身ともに健康を保つ、社外に友人を持つ、希望がかなわなくても焦らない。
- Chance, Change, Challenge の3つのC。運命の出会いを生かし、変化を恐れず、果敢に挑戦してほしい。一生懸命の姿は人の心を打ちます。
- 好奇心を持って前進する努力をするのは、大変面白い。とはいえ、無理をすると長続きしない。自分のご機嫌をとる技も必要である。前進する努力だけでなくストレスの発散にも努力したい。優先順位をつけ優先度の低いことは割り切ることも大切である。
- 「幸福」が来たら、ためらわず前髪をつかめ。後ろは禿げていくからね——レオナルド・ダ・ヴィンチ。常に問題意識があれば、チャンスはつかめますよ。
- 今の時代は何でもできると思う。仕事を始めることから自分のキャリアプランを考え、それに沿って自己研鑽し、いろいろなことにチャレンジしてほしい。
- 案ずるより生むが易し。やってみなはれ。
- 好きなこと、得意なことを見つけ、仕事に活かす。問題を抱え込まない。オンとオフの切り替え上手になり、趣味を持つ。ストレス発散の方法を見つける。
- これからは「いのち」を大切に考える女性の出番。子育てでは確かにたいへんですが、子どもは親以外の大人・社会からも見守られ、案外遅く育っていくもの。仕事で悩む様子も子どもに見せていい。自信を持ち暮らし仕事も楽しんでほしい。
- 医師をしています。40-50歳代の更年期障害でキャリアを放棄してしまう女性が多い。欧米ではこの年代の女性の50%がホルモン補充療法によって社会からの脱落を免れています。日本でもこの治療をつけるのはわずか2-3%。日本女性も更年期対策が必要。
- 一生社会に関わる姿勢が必要。親の後姿こそ教育。
- 収入は、自分の人生を生きるために必要。正職員になったら、育児休暇等を利用して働き続ける。職場環境を改善していく=社会進歩に貢献して!!
- 女性は家庭・育児という「人口の再生産」という役割も負っている、仕事と両立するのは大変だと思いますが、男性にはできない体験(出産、育児など)は、人生の大きなギフト。マイナスと捉えず、可能性にチャレンジしてください。
- 結婚はともかく、育児期間は、仕事をしたくても以前と同じような働き方はできない。自由がきく若いうちは、思いっきり仕事をしたいほうがいいと思います。真摯に取り組み、必ずどこかで誰かが認めてくれる、将来の自分に必ず返ってきます。
- 女性が管理職になることは、その時はなんらかの代償や犠牲を伴うのは事実だが、ピッチャーが新しい球種を覚えるための訓練と同じ。それがあれば、ゲームに勝ち、勝率が上がり、チームに貢献し、年取も増え、一段高みに上がり、達成感につながり、精神的にも強くなり、その先の目標が見え、目指すことができる。工夫や努力と考えることで、視野が広がり、知恵がつき、精神的に強くなれば、また次のチャンスが必ず訪れる。
- 他人への思いやりをなくさず、人として、女性として成長させたいと思う意識と行動の結果、ポストがついてくるのだと思います。
- 仕事で成功するのも、仕事と育児を両立するのも、他に頼ることなく、まず自分が求め、達成するための正しい方法で行動に移すこと。自分で人生をデザインすること。
- 50歳のとき、専門職のパートに応募。その会社に総合職の正社員として採用され、半年で課長になりました。人生は何度でも何歳からでもチャレンジできます。出産・育児で仕事ができない時期も焦らないで大丈夫です。ただし、勉強は続けること。
- 結婚、出産、仕事、なにかひとつを獲るのではなく、すべてに欲張って(笑)、いろんな経験をしてほしい。現在は育児休暇制度も完備されているのでぜひ有効活用してほしい。
- 働く女性を見守り育てる上司の存在が必要です。男性社会の先入観をなくし両者(部下と上司)が共に成長することも必要だと感じます。
- やりたいことがあるなら、管理職・リーダーのほうが入ってくる情報の量が違うし、人やお金など動かせられる範囲も変わるので目指すのがいいと思う。
- リスクをとって新たな事にチャレンジしてほしい。
- 職場内外に良い人間関係を作り、若くて体力のあるうちに、管理職になっておくのが良いと思います。職場の状況は厳しくなる一方なのだから。
- 一人で悩まないこと。頑張りすぎないこと。社内外のネットワークを持つ。
- アメリカの企業で働く立場からは、日本の価値観がまだ古い印象があり、制度を整えても、人の価値観が変わらなければ、働きやすい社会の実現は遠いような気がします。
- 熱くしたい仕事をみつめてほしい。熱意があれば伝わる。心は熱く、頭は冷静に。
- 自分の自由に生きてほしい！「理解のない男性は選ばないこと」が全ての解決法です！
- チャンスを逃がさない。いい波も悪い波も逆らうことなく波に乗ることが大事。
- 自分だけの工夫やがんばりだけでは限界がある。仕事と家庭の両立は家族の理解と支えがあってこそ。家族との対話を欠かさないこと、彼らの理解・支えに対する感謝の気持ちを忘れないこと、そして、それを家族に伝えることは、両立への鍵だと思う。
- 具体的な理想像があると頑張りやすい。自分の夢に向かって精一杯進んでいく中で、更に続く人のモデルになれるよう頑張ってください。明るさが大事。
- 管理職のほう時間が融通がきくし、現場や出張も少なくなるので、子育てには良いかも。
- 女性の昇進は、個人の能力もさることながら、直属の上司、あるいはその上の役員クラスで自分に目をかけ、引き上げてくれる人がいるかがとても重要。この巡り合わせは半分運命なので難易度は高いですが…。また職場、男女の枠を超えたネットワーク、情報収集、自己アピールもとても大切。意識するだけでも大分違うと思います。
- 管理職になる機会が訪れたら、迷わずチャレンジしてほしいと思います。実力があがるからこそ、機会が訪れたら、自信を持ってstep upしてください。
- 仕事をするのは自分にとって損だと思ってる人が多いが、成長すると考えた方が得です。
- 人生は一度きり。向上心を持って前に進もう。トラブルも楽しめるくらいゆとりが必要。優先順位を守れば、仕事も家庭もうまくいく。
- 職場でも家庭でも協力者を見つけて助けをもらいながら、細々とマイペースで辞めずに続けていくことが大切。あきらめず多様な働き方ができる世の中に変えていきましょう。数は力なり。私たち女性管理職の仲間になってください。
- 女性が働き続け、昇進していける社会にするには、女性自身はもとより、社会全体の意識を変えていく必要がある。特に家庭と学校の影響は大きい。
- 学生時代は、3年くらい働いて退職するのかなと思つていましたが、社会に出てみると仕事は面白く、仕事によって育ててもらい、働き続けて30年。成功も失敗もすべてあなたの力になっていきます。こわがらず飛び込んでください。応援しています。
- 「自分がやりたいことをやるためには偉くならなければならない」自分が尊敬する経営者の言葉ですが、まさしくそのとおりと思っています。



● リーダーシップ111とは ● <http://www.leadership111.jp/>

リーダーシップ111は、各分野を代表する女性たちが、より良い社会の実現を目指して、助け合い、学び合い、情報交換をするネットワークとして、1994年に設立されました。グローバル社会にむけて提言を発信し、自らも実践することをモットーとしています。

「女性管理職・リーダーの本音」意識調査報告書 2012年10月25日発行
調査・編集：リーダーシップ111キャリアサポート委員会
イラストレーション：富田 勉 編集協力：Gyros LLC (実費200円)

◆お問合せは Email: yoshiko.w@ad.cyberhome.ne.jp
キャリアサポート委員会・渡邊