

## 女性リーダー育成の要件 第3回

### ～縦を編む、横を編む仕組みの構築～

A社では、男女共同参画推進のシンボルとして、初の女性課長(Bさん)が誕生しました。社内の男性管理職は、「性急に成果を期待するのではなく、じっくり成長してもらいたい」と考える人と、「どの程度、活躍できるのかお手並み拝見」という評論家的な見方をする人に分かれています。そんなある日、C課長が部長の元にやってきました。「部長、Bさんに課長職は、荷が重くないですか？リーダーシップを発揮できておらず、課のメンバーが不安視していますよ」

#### ◆対話による価値観のすり合わせ

C課長が期待する「リーダーシップ」とは、どのようなものでしょうか？もしかしたら、強力な指導力を発揮するボス型リーダーをイメージしているかもしれません。この場合、部長は「リーダーシップ」の本質について、C課長と価値観をすり合わせる必要があります。

#### ◆女性リーダーが社内人脈を広げる仕組みづくり

女性管理職やリーダーの多くは、他部署と折衝したり、巻き込んだりする業務経験が豊富ではありません。他部署との折衝や巻き込みに必要な「社内人脈」を形成できていないのです。

OJTで経験させることも必要ですが、まずは、業務と離れたインフォーマルな形で、関係のある他部署の管理職やリーダーと、意見交換会や対話集会を定例的に開催するなど、社内人脈を形成しやすい場を設定し、社内人脈形成の仕組みを作ります。

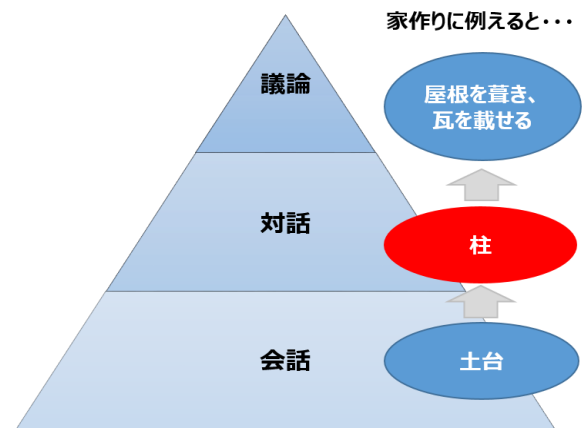
そのことにより、他の管理職の理解も促進され、「グラスシーリング」(目に見えないガラスの天井)と言われる女性活躍推進の障壁が壊されていくでしょう。

このような対話の仕組みは、「横」(部門横断)の関係だけでなく、「縦」(上司と部下)の関係づくりにも有効です。(＝縦を編む、横を編む)

しっかりとした人間関係の土台を形成することが、男女共同参画の推進においても、円滑なビジネス環境づくりにおいても重要なのです。

#### ◆建設的な議論は

「会話」と「対話」のある組織から生まれる



【会話】は、お互いの思いや気持ちを通わせ、一緒に活動できる関係を築く人間関係の土台です。【対話】は、そもそも論を話し合い、お互いの考え方の背景にある思いや価値観を共有し、一緒に本質を探る場であり、住宅で言えば柱のようなものです。この2つが成立する関係があつて初めて、目標、行動、方策など、具体的に何をするかを話し合い、意思決定を行なう【議論】が成り立ちます。

会議が形骸化して建設的な議論ができていないと感じる組織は、まず、職場で会話と対話が成立する仕組みを機能させることが大切です。

キリンビールの「V10 推進プロジェクト」では、部門を超えて社員が集まり、キリンの価値観などについて話し合うフォーラムを3年間開催しました。

女性リーダーの育成においても、性急に成果を求める前に、リーダーとして期待される行動や考え方の意味、価値観を共有する部門横断の対話からスタートしてはいかがでしょうか。



好評をいただいております「女性リーダー育成の要件」シリーズは、今月で終了となります。来月より新シリーズがスタートいたしますので、引き続きよろしくお願いいたします。