

# 9割の女性は昇進より 上司との共感を求める

## 女性社員戦力化の極意



川崎 貴子氏 (株)ジョヤンテ代表取締役  
かわさき・たかこ

「アベノミクス」での成長戦略第1弾に「女性の活躍」が盛り込まれているが、人材育成フォーラム（人材育成委員会主催）ではそれより一足早く、昨年から今春にかけて「女性社員が活躍できる組織づくり」のテーマを集中的に取り上げた。毎回のフォーラムには会員企業の人事担当者が20数人から30数人参加し、男性中心の職場といわれるパチンコ業界での女性社員への関心の高さを浮き彫りにした。これらのフォーラムの中から、働く女性をサポートするための人材コンサルティング会社「(株)ジョヤンテ」の川崎貴子氏が行った講演「女性戦力化の極意」の概要を改めて誌上採録する。

（今秋から隔月予定の連載「遊技業界の女性たち（仮題）」がスタートします）

### ダイバーシティ の前に活用を

なぜ女性の戦力化は必要か。理由は2つあります。1つはダイバーシティの観点です。多様な人材を活用して企業の競争力を高める考え方の中で、色々な会社がグローバルイズムということやインドや中国をはじめ海外からの人材を採る努力をしています。彼らのハン

グリーさに「すごい、昔の日本人みたい」と驚きます。実際にタイの人たちが過不足ない日本語で活躍しているのを見ると「まいった、負けちゃう」と思います。

でも文化の違う外国の方々をマネジメントするのはすごく大変なこと。優秀な人材は日本の女性にも高齢者にもいるし、日本人をマネジメントしていくほうが楽だと思ふのです。だから先ず女性活用で人材の分母を広げ、それからその企業の戦略に合った外国人の採用などに進めばいい。言い換える

と、女性をマネジメントできずしてダイバーシティは無理かもしれない。女性活用はダイバーシティの踏み絵みたいなのです。

## 感性や情報が商品化のカギ

女性活用のもう一つの理由は、サービスや商品の女性化、つまり女性の感性に負ったサービス、商品が増えているからです。TOTOの便器で水がトルネード式に流れる大ヒット商品がありますが、あれはTOTOの女性社員のアイデアです。便器の掃除でどこが洗いつらいか社員からアンケートを取ったら、女性社員たちから「裏のくぼみの部分を洗うのがいや。何とかしたい」という意見があり、それをヒントに開発したそうです。ピーチ・ジョンという女性下着通販会社は、女性社員たちの「あ、これ可愛い!」「これ着てみたい!」という感性を生かした商品を生産し、大手メーカーに伍して成功しました。このようにサービスや商品で女性の意見を吸い上げ、売上げを伸ばす。そのために女性活用は必須となっています。女

性対象のリサーチがしたかったら、先ず自社の女性社員に聞いてみてください。女性社員のみなさんはすごいアンテナを張っていて、実際に家で料理や掃除をし、生活者としてたくさん知識と情報を持っています。

## 女性の本当の不満はなにか

女性の戦力化で大事なのは、上司が女性社員の9割を知ること。9割の女性社員とは? その前に残り1割の女性とは? 私は仕事柄、起業した女性たち、大手銀行で出世した女性たち、東大を出て官僚になった女性たちにお会いする機会が多いですが、彼女たちは男性以上に成績が良く、男性以上に男勝り。はつきりいってスカートを履いた男性です。こういう女性が1割程度いると思ってください。

戦力化の対象は残り9割の女性社員です。私は派遣会社勤務のころ、パソコンのインストラクターの女性たちを毎日各所に派遣していました。彼女たちが派遣先で気持ちよく働いてくれるように、励

ましたり話を聞いたりしました。でも彼女たちは本当にわからない。「川崎さん、辞めます、今の会社」「え、何で何で? 教えてくれないとその会社に言えないよ」「何かいやで……」「何かって何」「いえやっぱりなんとなくいやなんですよね」。その「なんとなく」がまったくわからない。

私が女性のためのマネジメント会社をやるうと思つたのは、私にわからないことが男性マネージャーにわかるわけがないと思つたからです。「何かいやで……、の意味を教えてください」と一生懸命聞いてみると、その会社の問題点がたくさん出てきます。そういう1つ1つの悪いファクターを拾って改善していったら、もつと女性たちが働きやすい職場が増えるだろうなと思います。

## 思いを汲んで花を開かせる

要は9割の女性たちというのは、男勝りの女性ではないが働きたくない女性でもない。「これができます」「あれ、やりたいです」と積極的には言わないけれど、いい

上司に出会い、いい組織に出会い、いい同僚に出会ったりすれば、会社を引っ張っていくような大輪の花を咲かせる女性たちなのです。1割の男性的女性は独立やヘッドハンティングで辞めていったりします。会社の明日を担う9割女性たちの、心に秘めている思いを汲んで成長させ花開かせる、それが女性戦力化の定義です。

(財)21世紀職業財団の調査資料「女性活用と経営との関係」で、「女性活用が進んでいる」と自己評価している企業は、その結果(5年前と比較した売上指数)についても「効果があった」と回答していません。

## 働きたい女性を育成できる人材

一方で今、働きたい女性が急増しています。リーマンショック以降、彼氏が内定取り消しになったとか解雇されたとか、子どもがいけないのに旦那がうつ病になったとか、弊社も仕事のランクがある女性からの登録がぐんと増えました。

働きたい女性が増えると、優秀な女性が企業に入ってくる確率が高くなります。「あの課長の下にいると、女性が伸びるね」「女性社員がみんな出世していくよね」ということがその上司の評価につながる。ダイバーシティの観点から、外国人社員や女性社員を伸ばし、会社の利益につながる人材を育成できるマネージャーたちが評価される、そういう時代に入っているのです。

マイクロソフトやJ.Rの女性管理職たちと講演会を開く機会がありました。IT企業のマネージャーたちが聞きに来られます。「これからは女性活用が自分のマネジメント能力を問われる分野になるから」と言っています。意識が高いなあと思います。これが働く女性の社会的背景です。

## 横社会の職場で ボトムアップを

一般に職場は縦社会と横社会に分類できます。縦社会の職場では女性社員は戦力外の印象があり、「お嫁に行くまで」と思われています。縦社会では役職が重要で

「〇〇部長」とか「〇〇取締役」とか「〇〇課長補佐心得」とか……、そんなに律儀に呼ばなくてもと思いますが、ピラミッド型社会ですから階級は大事です。

一方、横社会の特徴はフラット。ある会社では社長は「さん」づけで、社長も社員を「〇〇さん」と呼びます。これは意見を吸い上げやすい構造です。昔は社長の一声で皆が一斉に「右向け右」になる組織が強いといわれていましたが、今はこれだけニーズが多様化し、サービスや商品が女性化している中で、お客様の声、現場の声、女性たちの感性を拾い上げていくことが重要です。トップダウンではなくボトムアップが職場の重要な

あり方になっています。

## 気をつけたい 生理的嫌悪感

縦社会の上司はダサイ。横社会の上司はカッコイイ。何言ってるんだよと言われそうですが、ここが本当に大事な点です。女性の生理的嫌悪感というものがありません。「何かこの雰囲気は好きじゃない」という感じ、男性たちの臭い、男性たちの服装の不潔さ……。ほめられている最中でも、「何か嫌だな」という感じが占めてしまう。これは女性が身を守るために態度が発達している弊害ともいえます。カッコイイというのはモデル並み

になれというのではなく、身だしなみに清潔感を保つ、鼻毛は切る、昨晚モツ鍋屋に行ったスーツをそのまま着てこない、そういったことです。

「課長も頑張ってるな、身ぎれいにしているな」、それだけで女性社員のモチベーションは上がります。女性社員に「このネクタイどうか」って聞いてみてください。「それすごくダサイです」とか、辛辣な答が返ってくると思いますが、「グリーン系のほうが合う」と思いますよ」と言ってくれたら嬉しいです。女性はファッションに目ざとい人が多いので、コミュニケーションを図ってカッコいい上司になって、一方、女性はカッコいい男性に言われるとどんだん頑張っていくという気になります。これは冗談ではなく、本当にそうなのです。



### 川崎貴子氏 略歴

(株)パナソニック、(株)パナソニックソフトバンクを経て、1997年に「(株)ジョヤンテ」を設立。人材コンサルティング、教育サービス、企業の女性戦力化コンサルティングサービスを提供している。著書に「上司の頭はまる見え」（サンマーク出版）。

## 要は「心遣い」 過程をほめて

上司が女性をマネジメントする上での必須スキルとは……。難しいことは一切ありません。それは心遣い、気配りといった面が強いのです。モチベーションを上げるには、男性的女性はポジションや給与です。昇進した、給与が上がった、よっしゃ評価されてる、また頑張ろう！となります。一方、9割女性は、もちろん給与が上がればうれししいし、ポジションが上がれば半分はうれしい。

でも実は身近な上司の評価が一番モチベーションを上げます。「頑張ってるね」「スキルアップしたね」「君のおかげで部署の目標が達成できたね」、そういう言葉なのです。身近な上司が自分を見てくれて、それを言葉にしてくれたことなのです。

その、ほめ方です。男性や男性的女性に対してはプライドをくすぐります。「君は同期の中で一番優秀だね」というように、特殊性を数値でほめられると一番うれしい。しかし9割女性は優秀賞をも



テーマが「女性社員」のため、女性の参加者が目立った

らったことより、「優秀賞ももらったんだってな。おれもうれしいよ」と上司が共感してくれることがもっとうれしい。そして結果をほめるより日々のプロセスをほめてあげる。

一生懸命仕事を勉強していたこと、残業していたこと、いろんなアイデアを出して採用されたこと、そうして頑張った姿をほめてほしいのが9割女性です。「○○さんだけ目立ってる」「○○さんだけえこひいきされてる」という状況はNGです。上司がみんなの前で

A子さんを表彰し、「彼女を見習ってちゃんとやれ！」などとやっただ日には大変なことになります。上司はそれよりも、共感しながらプロセスをほめることに力を注ぐほうが効果的です。

## 産休制度など 実績をつくる

離職するとき、男性的女性社員は本当の理由を話します。「ヘッドハンティングされたので辞めます」と。しかし9割女性は嘘を

つきます。「父が病気で」が多く、あと「結婚」です。だから、離職する女性社員には、「もう引き留めないよ。でも何か気づいたことあったら、君から聞いたって言わないからちょっと教えてよ。僕が気づいてないこと、いっぱいあると思うんだ」という形で聞いてみてください。

本当のことを言ってくれるかも知れませんが。意地の悪いお局（つぼね）さんがいて、その人が原因で大勢辞めていくのかも知れない。もったいないですよ。異動や注いで解決することが多いのです。辞める人がいたら、会社の悪いところに気づくチャンスだと思ってください。そうしたら高額なコンサル会社に頼む必要もありません。

女性の離職理由には出産もあります。「うち、出産したら続けれない会社なんです」と多くの女性が言います。「でも産休とかあるでしょ」「あるけど絵に描いた餅なんです。誰も取ったことがない」「じゃあ最初に取ればいいじゃない」「一番目とか取ってひんしゆく買うのはいやです」。誰かが取ってあればよかった——そういう例はゴマンとあります。「会

社が託児所と提携してゐるんですよ」「誰も使っていないです。満員電車に赤ちゃんを乗せて来れないし」。せっかく会社がお金をかけてシステムをつくっても、誰も使っていないし、奨励してもいない。産休制度、託児制度、復帰した後組みをつくり、実例を作っていくのが女性活用ではとても大事です。

## 「聞くスキル」がない理由は7つ

さて、女性社員を伸ばすためには、上司の「聞くスキル」が重要ですが、聞くのが下手な上司もいます。部下の話を聞けない理由の1つ目は、「上が話し、部下は聞く」という先入観が強いから。でも今は現場の情報を吸い上げていく企業が勝ち残って行く時代です。話す技術より聞くスキルの高い上司のほうが成績を上げやすいし、それは女性マネジメントにも効果的です。

2つ目は、聞くより話すほうが楽しいから。人間は本来話したい生き物なのです。3つ目は、自分

の経験則で捉えてしまう。「最近景気が悪いから、営業方法を変えたほうがいいと思います」と部下から提案されると、「ああ、みんな1回はそう思うの。でもこのままやってみて」と、経験則で判断して人の話を聞かない。4つ目は、自分自身が聞いてもらった経験がないから聞き方がわからない。「今日はお前の話聞くぞ」と上司に誘われて飲みに行ったけど、上司の自慢話ばかり聞かされる。よくありますよね。

5つ目は、時間がないから。でも時間は作るものです。「○○課長は1時間たっぷり私の話を聞いてくれたので、辞めるのを思いと

どまった」。その1時間をけちったために部下が1人また1人と辞めてしまう。6つ目は、解決してあげたいと思うあまり、部下の話を遮る。上司としては親切心なんですけど……。「実はこういう壁にぶち当たっているんですけどお」と女性の部下が相談して来ると、「あ、それはね……」と遮って答えてしまう。本当はもっと掘り下げて聞いてあげると、もっと大事なことが見つかるかも知れない。先ず聞こう、もっと聞こう、興味を持って聞こう、この姿勢です。

7つ目は、ネタの仕込みをしましょう。「どうしたの、話してごらん」「プライベートなことなん

ですけど、彼氏とデイズニーランドに行ったときに……」と部下が話し始めると、お、デイズニーランドか……と、自分の話のネタ仕込みに関心が行き、目が上の空になる。相手は敏感に察知します。あ、聞きモードじゃないなど。コミュニケーションは話すことではなくて聞くこと。そのスキル習得が大事です。

## 基礎は相槌で質問の仕方

聞くスキルの基礎は相づちです。相づちのボキャブラリーをいくつお持ちですか。プロのカウンセラ―は「へえ、それで」「そうなんですか」「なるほど」「本当ですか」等々、たくさんさんのボキャブラリーをタイミングよく使い、ボディランゲージとアイコンタクトで長時間、深く話を掘り下げます。相づちのボキャブラリーが多ければ多いほど相手は「聞いてもらっている」と感じますから、ぜひ増やしてみてください。

また、話のポイントを繰り返すリピートの技術も効果的です。「辞めようと思ってるんです」



女性社員の戦力化をわかりやすく説明する川崎氏

「そうか、やめようと思ってるんだ」「人間関係で悩んでるんだ」「そうか、人間関係で悩んでるんだ。なぜ？」とリピートしてあげます。

質問の仕方も大事です。イエスカノーかを突きつける質問では話が狭まって深い内容を聞き出せません。5W1Hで話を分解して聞いてあげるのが良い質問の仕方です。また、ビッグクエスチョンほだめで、スモールクエスチョンが望ましいです。ビッグクエスチョンというのは、例えば「君にとつて仕事って何だ」。部下は話が大きすぎて答えにくいし、ストレスも下がらない。スモールクエスチョンは「こないだのお客さんどうだった?」「最近の傾向、教えて」と即答できる質問で少しずつ聞いていきます。上司の人間観察力、洞察力が聞くスキルに非常に役立ってきます。

## 業界にモデルが少ないのは深刻

先ほど、女性の昇進について皆さんにディスカッションしてもらいました。女性の昇進を組織の中



にどう生かしていくか、考えてもいらなかったのです。昇進するかどうかは個人の希望に任せたいという意見が結構多かったですね。確かに、ポジションが上がって責任が増えることを嫌う女性は多いです。

個人の希望に任せる前に、昇進の希望があつて仕事をちゃんとしていれば昇進できるということが浸透しているかどうか。女性を管理職にして女性社員の意見を吸い上げられるような2段階、3段階

を見越して体制をつくっていくのが重要です。女性が家庭と仕事を両立させるには労働時間の問題があるし、産後に復帰のチャンスがある仕組みはできているか、等々です。いろいろなルールがつくれる立場に女性たちが行かないと、ずっと今のままです。

パチンコ業界に女性管理職のモデルが少ないのは深刻な問題ですが、チャンスは平等にする、それをみんなに告知する、個人の評価制度がしっかりしている、そうい

う社風ができていくと、女性活用はスムーズに進んでいきます。

## 女性達にひと言「辞めないで！」

最後に女性たちに言いたいのは、「仕事を辞めないで！」ということです。景気は右肩上がりではなく、アベノミクスもどうなるかわからない。そんな中で8割が結婚・出産で辞め、それ以外は半径5メートル以内の人間関係でやめています。女性たちが自分の生活を守り、子どもを守り、自分の未来をつくっていくために、仕事や収入はとっても重要です。社会保障がある、保険があることの大事さ。転職してもっといいところに行ける状況ではないし、病気をせず、死なない夫もない。仕事を手放さないで一生懸命頑張る、そんな女性たちの手伝いをしたいと思つています。

ジョヤンテでは、女性に活躍してほしいという企業向けに研修、コンサルティング事業を行っています。お気軽にお問い合わせください。

(TEL: 03・6380・1032)