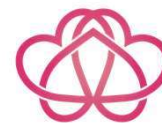




Only one a heiresses media in Japan



跡取り娘.com

女性のミドルマネジメントは、会社にもたらすのか

～組織変革・業績・持続的成長の観点から考える

一般社団法人日本跡取り娘共育協会 代表理事

京都大学 経営管理大学院研究員

グロービス経営大学院 教授 小林 博之

小林 博之 自己紹介（追加）



代表理事

小林 博之

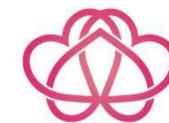
ソーシャルキャピタルマネジメント代表。
日本興業銀行、みずほ証券等にて法人営業、
M&Aアドバイザー、経営企画を歴任。

事業承継のプロフェッショナル

ファミリービジネスの世代交代マネジメント、後継者育成の専門家

アカデミックな知見

グロービス経営大学院教授、事業承継学会会員として学術的アプローチも実践。企業戦略策定等のアドバイスを通じて協会を支援



跡取り娘.com

【女性経営者・後継者支援】

- 日本跡取り娘共育協会 代表理事

【女性ミドルマネジメント支援】

- 京都大学経営管理大学院
女性エグゼクティブリーダー育成プログラム
(WEL) 担当研究員
- 昭和女子大学キャリアカレッジ 担当講師
- グロービス経営大学院 教授

京都大学経営管理大学院 WELプログラムとは



- ◆ 役員を目指している、または将来に役員候補になり得る女性を対象とする育成プログラム
- ◆ 受講期間は6か月間
- ◆ オンライン授業は平日、対面授業は土曜日に開催
- ◆ 本プログラムでは、講義、プレゼンテーション、ケーススタディ、パネルディスカッション、グループコーチングセッションなど、参加者がトップマネジャーとして成果を上げるための充実した学習体験を提供
- ◆ 女性リーダーが直面する様々な課題や成功するために必要となる知識とスキルを身につけるための、女性リーダーに特化した内容
- ◆ 京都大学経営管理大学院（GSM）の教授陣に加え、主に女性経営者、コンサルタント、その他様々な専門家とのネットワーキングを通じて参加者の将来のキャリア形成を支援



女性ミドルマネジメントの意義は、「**女性活躍を進めること**」
それ自体ではない

**会社の意思決定の質、組織の対話の質、そして
持続的成長の質を引き上げることにある**

福利厚生や女性配慮の問題はなく**経営の質**の問題

女性の労働参画は進んだが . . .



女性の労働参加は進展

15～64歳女性の**労働参加率は74%まで上昇**（IMF、2022年）

女性が管理職やリーダー職に就く割合はなお低く、日本の**女性管理職比率は2021年時点で13.2%とOECDで最も低い水準**

日本企業は「女性が働く社会」には近づいたが、「**女性が意思決定に参加する社会**」にはまだ十分達していない

量としての参加は進んだ。だが、**質としての参加、つまり意思決定層への参画はまだ不十分**

なぜ今、「女性ミドル」なのか



女性活躍というテーマは、すでに多くの企業で取り組み推進
女性管理職比率の向上、育休制度の整備、働き方改革

それでも

「女性管理職は増えたが、組織はあまり変わっていない」

「結局、意思決定の構造は変わっていない」

なぜなのか？

問題は「女性が増えていないこと」ではない

“どこに女性がいるか” → ミドルマネジメント層における女性の存在

意思決定への関わり

女性管理職が増えても、男性上司が決めたことを回すだけでは会社は変わらない

ミドルマネジメントの役割：組織変革



トップの役割： 方向性を示すこと
ミドルマネジメントの役割： その方向を現場に落とし込み、実装する

ミドルとは単なる中間管理職ではなく、「**戦略を現実に変換する装置**」

この層に変化が起きなければ、いくらトップが変わっても、組織は変わらない
(笛吹けど踊らず／トップだけが空回り)

逆に言えば――

ミドルが変われば、組織は確実に変わる。

ミドルマネジメントの本質と構造的な問題



ミドルマネジメントの本質

- ◆ 経営と現場の翻訳者
- ◆ 組織文化の体現者
- ◆ 意思決定の質の担保者

**ミドルは制度ではなく
文化と意思決定を動かす存在**

同質的なミドル層による硬直的な組織…

同じようなキャリア、同じような価値観、同じような意思決定スタイル。

その結果起きること

- ◆ 上位者への過度な忖度
- ◆ 前例踏襲
- ◆ 過剰なリスク回避

変化が起きない構造が固定化

硬直的になった組織を変える存在：女性ミドル



同質的組織の違和感

→ **異質な視点が入ったとき、初めて構造が揺らぐ**

代表的な存在が、女性のミドルマネジメント

今まで盲目的に「常識」「こういうものだ」と思ってきたことを変えていくことで
企業変革、成長につなげるチャンス

女性ミドルがもたらす「3つの変化」



意思決定の質 の変化

前提を問い直す力（本当にこれで良いのか？）

意思決定を遅らせるのではなく、意思決定の精度を高め、持続可能な意思決定へ

組織の心理的安全性 の変化

組織の空気の変化

傾聴力／包摂的コミュニケーション／他者の意見を引き出す力 → **声が出せる状態**を作る

組織の発言インフラを変える存在

→その結果、新しいアイデア／問題の早期共有／挑戦
→イノベーションの前提条件

女性ミドルがもたらす「3つの変化」



関係性資本が蓄積

関係性の質を重視

顧客との関係／社内の信頼関係／社外パートナーとの関係

継続的な関係→**信頼の蓄積**→企業の長期的な競争力の源泉

「今すぐおカネにならなくても貢献したい」



女性が入ることの意義



女性ミドルは、「効率性」ではなく「持続性」を組織にもたらす存在

「女性が男性より優れているのか」という話ではない

これまで組織になかったロジックが入ることで、組織の進化をもたらすこと

女性活躍が進まない企業は、女性に問題があるのではありません。

組織構造に問題があるのです。

女性ミドルが活躍していない会社は、実は“変わる力”を持っていない会社かもしれません。

企業は何をすべきか



数値目標は重要だが、それだけでは足りない

どこまで意思決定に入っているかが重要

臨界点を超えよ

「少数者が象徴的にいる状態」から「会議と判断の前提が変わり始める状態」への転換

問題は女性個人ではなく、人事構造と職場設計

経営の質を変えるために女性が意思決定に参画するには、女性の昇進パイプラインを細らせる要素を除去せよ

まとめ

