

日本跡取り娘共育協会 代表理事 内山 統子 氏 発表概要

1. 女性活躍が進まない「本質的要因」

- 女性活躍は制度面では一定の進展が見られるものの、経営の現場においては十分に活かされていない。その結果、現場では二極化(優秀な女性人材の「早期退職」、育成対象層の「停滞(=挑戦や昇進の回避)」)が生じている。
- この根本要因としては、次の2点が考えられる。
 - ・アンコンシャス・バイアス
家父長制に代表される伝統的役割意識や「女性には向かない」といった無意識の思い込み。
このような思い込みにより、配慮が排除として伝わり、優秀な女性人材の早期退職につながっている。
 - ・インポスター・シンドローム
女性自身が能力を過小評価してしまう心理状態。
いわゆる「謙虚さ」がブレーキとなり、意欲や能力があっても昇進や挑戦を自ら回避してしまう構造が、結果として経営人材の損失につながっている。

2. 女性後継者・女性リーダー支援の「成功循環モデル」(提唱:マサチューセッツ工科大学 ダニエル・キム教授)

- 女性後継者・女性リーダー支援においては、以下の成功の好循環を意図的に回すことが重要である。
仲間・先輩とのつながりによる安心感(関係の質)⇒「自分にもできる」という前向きな思考(思考の質)⇒学び・挑戦・相談が増える(行動の質)⇒知識・自信UP、業績向上(結果の質)⇒信頼が深まり、応援される環境の形成(関係の質)

3. 女性後継者・女性リーダー支援の方向性

- 女性後継者・女性リーダーの具体的な支援策としては、以下の3つが挙げられる。
 - ・候補者に対し役割を渡し、伴走していく。
 - ・内部外部の強力な味方をつけていく。
 - ・失敗を学習機会として育成を行っていく。

4. 女性活躍がもたらす経営効果

- 女性活躍は単なる人材施策ではなく、以下の特徴を通じて企業の競争力を高める重要な経営戦略である。
 - ・対話を重視したボトムアップ型マネジメント
 - ・短期間で成果を創出する高い生産性
 - ・利益率や事業の持続可能性を重視した経営判断

日本跡取り娘共育協会 代表理事 小林 博之 氏 発表概要

1. 女性ミドルマネジメントの意義

○女性ミドルマネジメントの本質的な意義は、「女性活躍の推進」そのものではなく、

- ・会社の意思決定の質
- ・組織内の対話の質
- ・企業の持続的成長の質 を引き上げる点にある。

2. ミドルマネジメントの役割

○現状では、女性管理職の人数は増加しているものの、意思決定への実質的な参加は不十分であり、意思決定の構造自体は変わっていない。

ミドルマネジメントは、

- ・トップの方針を現場に翻訳する役割
- ・現場の声を経営に届ける意思決定の媒介者
- ・組織文化を日常的に形づくる実行主体

であり、女性がこの層に参画することで、同質的で硬直した組織構造が変化し、企業変革・成長の可能性が広がる。

3. 女性ミドルがもたらす「3つの変化」

○女性ミドル層が意思決定構造に加わることで、次の3つの変化が生じる。

- ・意思決定の質の変化:前提を問い直す議論が生まれ、判断の精度と持続可能性が向上。
 - ・心理的安全性の変化:発言機会が増え、本音やリスクが共有されやすくなり、イノベーションが生まれる。
 - ・関係性資本の蓄積:社内外との関係性の質が高まり、信頼が蓄積され、長期的競争力が強化される。
- これにより、組織は「効率性」ではなく「持続性」を軸に進化していく。