

令和5年度女性活躍推進事業「女性のためのキャリアアップセミナー」

<3日目 開催レポート>

令和5年10月15日（土）13時30分～16時30分

3日目は、2日目に続いて大塚万紀子さんを講師・進行役に迎え、さらに管理職の先輩として、北原正代さん（東京電力ホールディングス株式会社）と吉田かほるさん（アサヒビール株式会社）のお二人をお招きしました。管理職になったきっかけ、管理職としてのやりがいや工夫していることなどのお話と質疑応答を通じて、参加者の皆さんが一步踏み出す勇気とヒントをいただきました。

セミナー「周囲との関係を再確認し、次の一步につなげよう！」

■先輩管理職によるお話&質疑

●自己紹介



先輩管理職

北原 正代さん

（東京電力ホールディングス株式会社

福島復興本社環境再生室 環境コミュニケーション

東京グループ グループマネージャー）

社内の管理職候補者向けの研修に参加したが、自信喪失や困難に直面。「私には無理」と上司に訴えるも、周囲の励ましにより腹をくくって一步踏み出す。45歳で管理職になってからは、自信を持って仕事を進められるようマネジメント日誌をつけ始め「私スタイル」をスタート。がむしゃらに働いていたが、病気になりもっと力を抜いてもいいのかもしれないと思った。へこたれそうになった時は少し休むと誰かが助けてくれると実感。

先輩管理職

吉田 かほるさん

（アサヒビール株式会社

ワイン・スピリッツマーケティング部長）



総合職2期生として入社し、女性総合職の先輩が少なく、ロールモデルもいなかった。課長昇進の打診を受けた際、試験を「希望していないから受けない」と辞退するが、上司に「責任を取る人になりなさい」と叱られて受験。管理職になり、触れる情報が増えてやりがいを感じる一方、責任も大きくなる。ロールモデルとしてきちんとやらねばと感情的になっていたこともあったが、不安の裏返しと気づいてからは、自己開示を恐れず次席に相談したり、精神的安定のためのサードプレイスも必要だと感じている。

●お二人との質疑応答

<北原さんへの質問と答え>

Q マネジメント日誌について、どのように活用していますか？また、役立ったことはどんなことがありますか？

A 管理職になって以来、毎日、何をやって、どんなふうに思ったかということを書いています。書くのは四六時中、例えば、会議で言いたいことがうまく言えなかった時に「本当はこんなふうに言いたかった」みたいなことをメモしています。また、社内のチームメンバーとの面談の際にも、相手がどのように感じていたのか、自分の対応のまずかった点などを書き、次の面談前に見返しています。

Q ご病気された時、どんなことを考えられましたか？

A 仕事を辞めようかなとは思いましたが、産業医や上司が「家の近くの支社で仕事をしてみようか」と声をかけてくれたので続けてみました。「目の前の仕事をやっていればいい」と思っていたところに役職への復帰の話がきました。管理職への復帰時は、自分が役に立つところまでできる範囲のことをやっていこうと思い、肩の力がちょっと抜けた感じがします。

Q 能力不足と思う時の乗り越え方、自信がないと思った自分への向き合い方は？

A チームメンバーとのコミュニケーションは割とできていると思うのですが、業務の解決策や、改善策を出す等、業務自体を変えていくアイデアを出すところに能力不足を感じていました。ある人から「いっぱい頭のいい人はいるのだから、その人達を束ねるファシリテーターであればいい」と言われ、いろいろな人からの意見や考えを引き出し、それをまとめ上げる管理職であればいいのだと思って、少し楽になりました。

<吉田さんへの質問と答え>

Q 課長昇進が遅くて「拗ねていた」というお話があり、自分のことを拗ねていると認識できるのはすごいですが、拗ねているご自分にどうやって気づくことができたのですか？

A 同期より3年ぐらい遅れていたので取り戻せない、もう会社では評価されないと思っていました。昇進の遅れで自分が拗ねているというのは自覚しており、転職活動もしていました。でも信頼できる上司に初めて「君はやれると思うよ」と言われ、頑張ってみようかなと思いました。

Q 部下からの評価が会社の制度としてあるとのことですが、怖くないですか、辛くないですか？

A 辛いです。当社の評価は、事細かにその人の言葉が書いてあります。例えば、「こういう言葉は偉そうだ」「人の話を聞いてない」等。送られてきて一旦開けてからすぐ閉じてパソコンのフォルダにしまって塩漬けにする場合もあります。でも、それは部下からの

フィードバックであり、部下が聞いてほしい言葉だと理解して、精神が安定している時に読みます。

Q 部下に対して平等に接することは重要ですが、吉田さんは平等をどのように捉えていますか？

A かつての上司に「公平に対応することはできなくても、公正にはできるでしょう」と言われました。部下に対して公正な基準を持っているかどうかは私次第であり、その公正さは大事にしなければならないと常に思っています。どんな時も自分の評価軸があって部下にいつも同じことを言うように心がけています。そして自分の評価軸、判断軸は日々磨いていかなければいけないと思っています。

<お二人への質問と答え>

Q ご両親の介護はどうやって乗り切りましたか。また、ご自分の健康を維持するために、何をされていますか？

A (北原さん) 両親の介護はまだ必要ではないのですが、自分自身の健康を保つことはすごく意識しています。特に、早く寝る、睡眠時間を取るということは、自分にとって必要だと思っている健康法の一つです。

A (吉田さん) 介護は全然乗り越えられていません。両親には「親不幸介護をします」と言っています。自分では絶対に手が回らず、他人だからこそお任せできるということも多いので、自分を責めないほうがいいのかと思います。助けてもらうことに甘えすぎないようにしつつも、お任せする部分はお任せした方が、両親も幸せかなと思っています。

健康法については、部長になって寝る時間が3時間ぐらい増えました。ある程度睡眠時間をたっぷり取らないと体が持たない、寝ないと無理だなと思っています。

Q 管理職になって良かったですか。また管理職としてのモチベーションは何ですか？

A (北原さん) 管理職の魅力は、部下の人生と向き合っ、生身の人間として絆をつくる、部下の成長にコミットすることです。チームワークでいい仕事をしていくことに向かっているのが、管理職の醍醐味なのかなと思います。

A (吉田さん) 仕事の範疇が大きくなるので、自分が決めたことが会社の決定になるということは非常に面白いです。また、部下の幸せの形に沿った幸せの手助けができることも魅力です。新しくメンバーになる部下に「私はあなたの幸せのために存在しているので、幸せじゃないことがあったら、いつでも言ってください」と必ず言います。私の昔の上司も同じことを言っており、部下を持つ人間としてあるべき言い方なのだろうと思っています。これが管理職としての一つの大きなやりがいだと思います。

Q 部下のマネジメントについて、会社の方針に従わない部下や、やる気のない部下にどのように対応しますか。

A (吉田さん) おそらく何かこじらせていて、では何にこじらせているのかというのは、やはり聴かないと分からないので、部下から話を聴く場面を作ります。それでやる気を出

す方もいれば、そのままの方もいると思いますが、その種は何なのかは掴みたいので、接触する時間をなるべく多く取ります。

A(北原さん) 私も話を聴くということに尽きるのではないかと思います。「あなたに話すのはもういいよ」と言われるぐらい、何度も部下の話を聴く。お互いに関わらないほうが楽と思う時もありますが、「おはよう」「昨日何食べた？」等から、ちょっとずつ話をするように頑張っています。

■管理職に必要なコミュニケーションスキル (大塚さんの講義&ワーク)

●目指したいコミュニケーション

コミュニケーションスキルの中には、「聴く」と「伝える」が含まれると思います。管理職を目指される女性は「伝える」方が苦手とおっしゃる方が多いです。目指したいコミュニケーションは、「あなたの課題を解決するには、こういうことが必要ではありませんか」と対等の立場で提案し、「相談に乗ってもらえませんか」等、相手の反応を引き出していくイメージです。このようなWIN-WINの関係は、対顧客だけでなく上司や部下等、社内でも有効です。

●心理的安全性

相手が受け取りやすいコミュニケーションとして「心理的安全性」というキーワードがあります。生産性の高いチームは、心理的安全性が担保できているとの研究結果があります。このチームであれば、自分がどんなことを言っても笑われたり怒られたりしないという安心感のことを言います。

誤解も多いため、心理的安全性を築く上での注意点を3つ挙げると、1つは、感じよく振る舞うために迎合することではないこと。2つ目に、信頼のように個人間か二つの組織間の相互作用ではなく、グループレベルで経験されること。3つ目は、心理的安全性を大事にすると目標達成基準を下げることにはならないことです。目標を達成できなかった事実に対して、お互いにできることは他に何かなかったかと振り返る際にも、心理的安全性を担保することは大切です。

心理的安全性を醸成していくには、まずリーダーがプライベートや弱みをうまく開示することです。メンバーの考える力を育てるためにリーダーは敢えて沈黙すること、相手のタイプに合わせたコミュニケーションを取ることも大事です。

■先輩管理職お二人からの応援メッセージ

吉田さん： 「リーダーはこうあるべき」とどこかで思っているかもしれませんが、皆様、それぞれのリーダー像をお持ちいただき、自分のスタイルを見つけ、確立されるとよいと思います。

北原さん： よい時もあれば悪い時もあり、悪い時は逃げてもよいと思いますが、明けない夜はないので、また上向く時もあります。長い人生だから、そこで諦めないほうがよいのではないかと思います。悩むことは、やはり何かしらの糧になると思いますので悩んでしまうことを恐れずに。

—参加者の声— (アンケートより抜粋)

- ・社外の女性管理職のお話を聴くのは初めてで、とても勉強・参考になり、勇気もいただいた。
- ・グループワークで他の方の話を聞く中で、迷いの本質が見えた。
- ・悩みばかりだが、それが糧になるとの言葉に励まされた。
- ・自分が思っているリーダー像が変わり、リーダーのハードルが下がった。
- ・自分の軸を持ちつつ、周囲との関係を築き、自分も周りもよいキャリアを築いていくことが管理職の役割の一つだと分かった。
- ・自分一人で仕事をするわけではなく、色々な個性・能力がある方がいるので、周囲に頼りながら頑張りたい。