

ダイバーシティ・ランチセミナー
2022年2月18日 12:15-12:40

女性活躍推進

リーダーとしてのキャリアを考える

ダイバーシティ推進センター

コーディネーター/准教授 矢内琴江

今日、みなさんと考えたいこと

どのようにして、私たちは
手を挙げつづけることが
できるのだろうか？

今日のタイトルと、一見関係しないように見えるかもしれません。一つずつ考えていきましょう。

主な内容

- 女性活躍推進とは
- 女性活躍推進のゴールはなにか
- なにか壁なのか？
- 社会の状況
- アンコンシャスバイアス
- 組織学習論の視点からリーダーについて考える
- 今日の組織に求められるリーダーシップ像と女性の活躍

女性活躍推進法 (2016年施行)

第1条 この法律は、近年、自らの意思によって職業生活を営み、又は営もうとする女性 がその個性と能力を十分に発揮して職業生活において活躍することが、一層重要となってくることに鑑み、男女共同参画社会基本法の基本理念にのっとり、女性の職業生活における活躍の推進について、その基本原則を定め、並びに国、地方公共団体及び事業主の責務を明らかにするとともに、基本方針及び事業主の行動計画の策定、女性の職業生活における活躍を推進するための支援措置等について定めることにより、女性の職業生活における活躍を迅速かつ重点的に推進し、もって 男女の人権が尊重され、かつ、急速な少子高齢化の進展、国民の需要の多様化その他の社会経済情勢の変化に対応できる豊かで活力ある社会を実現することを目的とする。

女性がその個性と能力を十分に発揮して職業生活において活躍できるように、国や自治体、企業は、行動計画をつくって対策をとっていかないといけない。それによって、男女の人権の尊重や、少子高齢化、国民の需要の多様化に対応できる社会にしていく。

男女共同参画基本法 (1999年施行)

(男女の人権の尊重)

第三条 男女共同参画社会の形成は、男女の個人としての尊厳が重んぜられること、男女が性別による差別的取扱いを受けないこと、男女が個人として能力を発揮する機会が確保されることその他の男女の人権が尊重されることを旨として、行われなければならない。

(社会における制度又は慣行についての配慮)

第四条 男女共同参画社会の形成に当たっては、社会における制度又は慣行が、性別による固定的な役割分担等を反映して、男女の社会における活動の選択に対して中立でない影響を及ぼすことにより、男女共同参画社会の形成を阻害する要因となるおそれがあることに堪がみ、社会における制度又は慣行が男女の社会における活動の選択に対して及ぼす影響をできる限り中立なものとするように配慮されなければならない。

男女の人権の尊重

性別による固定的な性別役割分担をなくしていくように。

日本国憲法

第十三条 すべて国民は、個人として尊重される。生命、自由及び幸福追求に対する国民の権利については、公共の福祉に反しない限り、立法その他の国政の上で、最大の尊重を必要とする。

第十四条 すべて国民は、法の下に平等であつて、人種、信条、性別、社会的身分又は門地により、政治的、経済的又は社会的関係において、差別されない。

すべての国民の幸福追求権の保障

このすべての国民というこのは、性別によって差別されない。

女性活躍推進のゴールは？

性別によって差別を受けたり、性別の固定的役割によって、女性も男性も一人ひとりの職業人としての生き方が阻害されることなく、すべての人の多様な生き方や働き方が尊重される社会の構築。

世界ジェンダー・ギャップ指数2021のレポート

世界経済フォーラムによる各分野の男女間の格差に関するレポート

総合**120位**（156カ国中）

部門別

- 経済参加と機会 **117位**
- 教育の達成度 **92位**
- 健康と寿命 **65位**
- 政治的エンパワーメント **147位**

世界的には、男女同数の到達度合いの平均は、68%。このままだと、世界のジェンダー格差がなくなるまで、**135.6年**かかる!!!!

出典：World Economic Forum [WEF_GGGR_2021.pdf \(weforum.org\)](https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021)

経済参加と機会

- ✓労働参加率…0.840 (68位)
- ✓同一労働における男女の賃金格差…0.651(83位)
- ✓推定勤労所得…0.563(101位)
- ✓管理的職業従事者の男女比…0.173(139位)
- ✓専門・技術者の男女比…0.699(105位)

教育の達成度

- ✓識字率の男女比…1(1位)
- ✓初等教育への就学率…1(1位)
- ✓中等教育への就学率…0.953(129位)
- ✓高等教育への就学率…0.952(110位)

政治的エンパワーメント

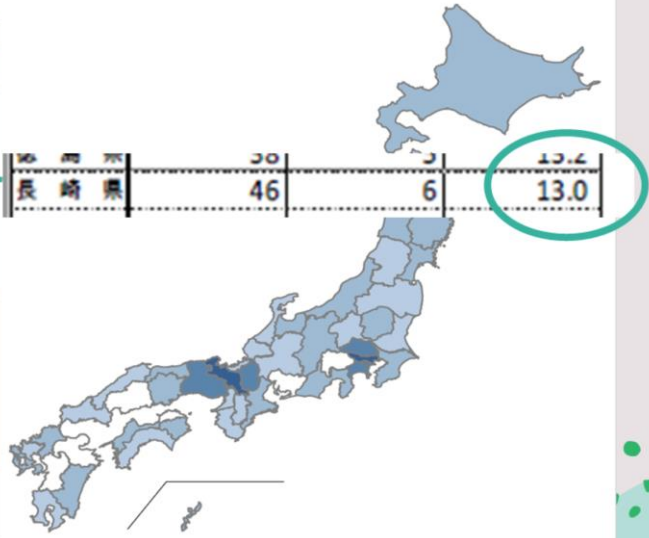
- ✓国会議員の男女比…0.110(140位)
- ✓閣僚の男女比…0.111(126位)
- ✓最近50年における行政府の長の在任
年数の男女比…0.000(76位)

健康と寿命

- ✓出生児性比…0.944(1位)
- ✓健康寿命の男女比…1.040(72位)

都道府県議会議員に占める女性の割合

都道府県	議員 数(人)	女性 数(人)	女性割合 (%)
北海道	124	36	29.0
青森県	60	13	21.7
神奈川県	105	19	18.1
埼玉県	44	7	15.9
千葉県	86	13	15.1
徳島県	93	14	15.1
福井県	47	7	14.9
岡山県	55	8	14.5
鳥取県	35	5	14.3
千葉県	34	13	13.8
徳島県	59	8	13.6
奈良県	38	5	13.2
兵庫県	65	8	12.0
東京都	57	9	15.8
栃木県	50	6	12.0
静岡県	64	8	11.8
広島県	52	6	11.8
群馬県	43	5	11.6
新潟県	53	6	11.3
北海道	100	11	11.0
兵庫県	44	5	10.9
愛媛県	47	5	10.6
福岡県	87	9	10.3
宮城県	39	4	10.3
東京都	40	4	10.0
東京都	51	5	9.8
埼玉県	42	4	9.5
山形県	43	4	9.3
東京都	45	4	8.9
東京都	58	5	8.6
山口県	47	4	8.5
東京都	37	3	8.1
東京都	50	4	8.0
東京都	42	3	7.1
東京都	43	3	7.0
東京都	88	6	6.8
東京都	62	4	6.6
東京都	47	3	6.4
東京都	37	2	5.4
東京都	37	2	5.4
東京都	37	2	5.4
東京都	102	5	4.9
東京都	41	2	4.9
東京都	64	3	4.7
東京都	42	2	4.7
東京都	45	2	4.4
東京都	37	1	2.7
合計	2,668	303	11.4

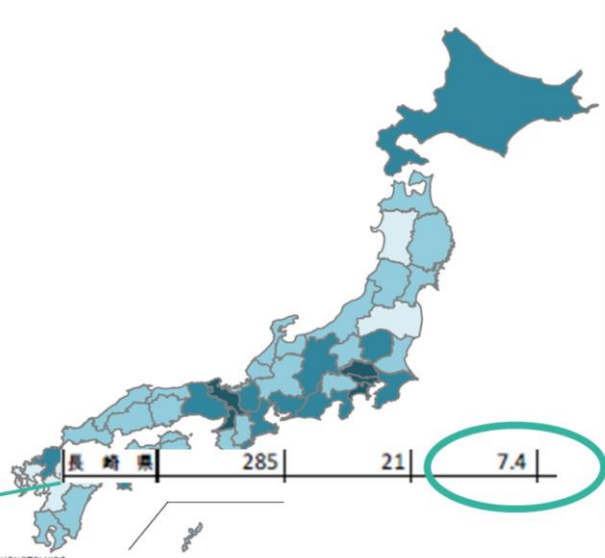


【備考】1. 都道府県議会及び市町村議会議員及び市町村議会議員等(令和元年12月31日現在)のデータ。
2. 女性議員数は各都道府県議会議員数に占める割合を示している。
3. データの出典は総務省「令和元年12月31日現在」のデータ。

市区議会議員に占める女性の割合(都道府県別)

都道府県	議員 数(人)	女性(人)	女性割合 (%)
東京都	1543	467	30.3
埼玉県	949	219	23.1
神奈川県	143	134	23.0
千葉県	792	173	21.8
茨城県	167	78	21.3
栃木県	929	100	19.6
群馬県	717	139	19.4
千葉県	698	131	18.8
東京都	401	74	18.5
三重県	310	56	17.6
愛知県	928	162	17.5
岐阜県	196	34	17.3
静岡県	292	49	16.8
徳島県	640	103	16.1
愛媛県	336	53	15.8
高知県	501	76	15.2
福井県	178	26	14.6
滋賀県	660	93	14.1
京都府	327	46	14.1
奈良県	229	32	14.0
和歌山県	201	28	13.9
鳥取県	87	12	13.8
徳島県	284	37	13.0
岡山県	339	44	13.0
香川県	193	25	13.0
山口県	308	38	12.3
福井県	398	49	12.3
宮城県	180	22	12.2
山形県	164	20	12.1
福島県	224	27	12.1
新潟県	176	21	11.9
富山県	316	37	11.7
石川県	363	42	11.6
秋田県	287	33	11.5
岩手県	268	30	11.2
青森県	402	44	10.9
宮城県	458	50	10.9
福井県	201	21	10.4
山形県	249	26	10.4
鳥取県	185	19	10.3
徳島県	201	20	10.0
和歌山県	309	30	9.7
福井県	330	32	9.7
徳島県	213	20	9.4
徳島県	283	25	8.8
大分県	284	21	7.4
長崎県	285	21	7.4
合計	18,873	3,333	17.6

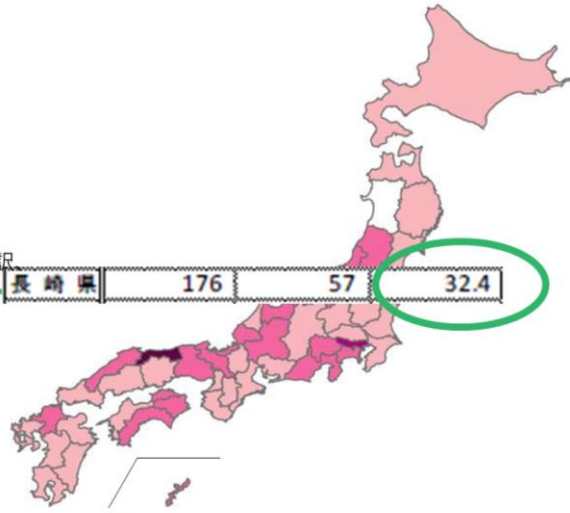
【備考】1. 本調査は、地方自治体の議員の選挙区(選挙区)と選挙区(選挙区)を以て集計したものである。
2. 本調査は、地方自治体の議員の選挙区(選挙区)と選挙区(選挙区)を以て集計したものである。
3. 17-19の選挙区は、本調査の対象外となっている。



内閣府男女共同参画局「全国女性の参画マップ」(令和2年5月作成) https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/pdf/map_all.pdf

都道府県の地方公務員管理職に占める女性の割合

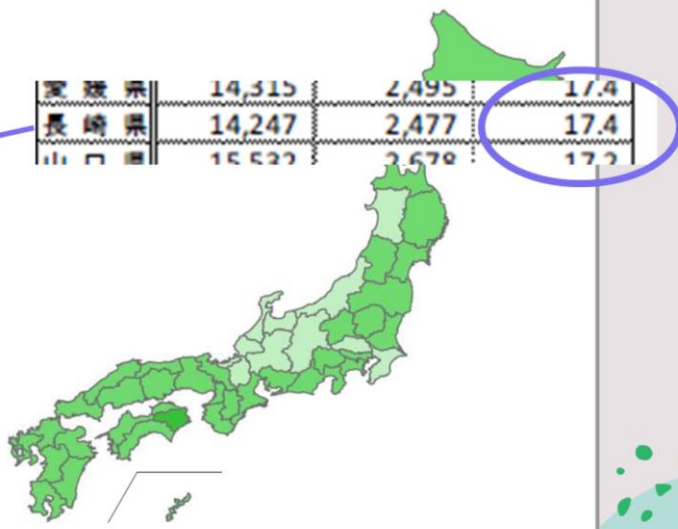
都道府県	管理職総数 (A)	35女性 (B)	女性割合 (%)
北海道	561	114	20.3
青森県	2,251	219	9.8
岩手県	956	139	14.5
宮城県	698	93	13.3
秋田県	729	99	13.6
山形県	1,034	131	12.7
宮城県	426	53	12.4
福島県	751	93	12.3
茨城県	751	91	12.1
栃木県	499	58	11.6
群馬県	404	47	11.6
千葉県	593	69	11.6
東京都	924	106	11.5
埼玉県	648	75	11.4
新潟県	939	102	10.8
富山県	542	58	10.7
石川県	616	65	10.6
福井県	1,004	100	10.0
岐阜県	347	34	9.9
山梨県	878	85	9.8
山梨県	875	85	9.7
長野県	565	54	9.6
新潟県	460	43	9.4
山梨県	833	76	9.2
長野県	693	63	9.1
埼玉県	1,287	116	9.0
愛知県	1,518	135	8.9
東京都	889	72	8.0
東京都	570	46	8.1
東京都	428	39	7.8
東京都	677	48	7.2
山口県	616	47	7.6
東京都	859	64	7.5
東京都	460	34	7.4
東京都	613	45	7.3
東京都	793	56	7.1
東京都	891	63	7.1
東京都	458	31	6.8
東京都	579	39	6.7
東京都	751	50	6.4
東京都	444	28	6.3
東京都	725	45	6.2
東京都	1,058	66	6.2
東京都	443	27	6.1
東京都	2,130	130	6.1
東京都	673	40	5.9
東京都	366	17	4.9
平均	17,653	3,853	10.3



【備考】1.内閣府「地方公共団体における男女共同参画社会の形成又は女性に関する施策の推進状況」（令和2年度）より作成。
 2.数値は平均・平均・地方単独団体の内、管理職とは、課長相当職以上の局長・次長相当職とした。
 3.調査対象は原則として平成31年4月1日現在であるが、各地方自治体の事業により異なっている。
 4.女性割合は人数割合と人数割合を記入した。
 5.0.1未満の数値は0.1未満と表示する。

管理的職業従事者(会社役員、管理的公務員等)に占める女性の割合(都道府県別)

都道府県	総数 (A)	女性 (B)	女性割合 (%)
北海道	7,889	1,553	20.1
青森県	18,949	3,598	19.0
岩手県	7,690	1,446	18.8
宮城県	26,398	5,279	19.9
秋田県	12,973	2,600	19.9
山形県	53,514	9,887	18.5
福島県	10,884	1,987	18.3
茨城県	174,680	31,572	18.1
栃木県	6,499	1,165	17.9
群馬県	20,184	3,616	17.9
埼玉県	31,928	5,660	17.7
千葉県	91,538	16,178	17.7
東京都	16,663	2,970	17.5
東京都	14,117	2,495	17.4
新潟県	14,247	2,477	17.4
山梨県	15,532	2,678	17.2
長野県	13,194	2,272	17.2
富山県	60,245	10,263	17.0
石川県	10,193	1,730	17.0
福井県	17,347	2,915	16.8
岐阜県	21,076	3,513	16.7
静岡県	12,097	2,007	16.6
愛知県	77,862	12,803	16.4
岐阜県	16,521	2,688	16.3
京都府	26,870	4,360	16.2
兵庫県	8,618	1,391	16.1
徳島県	19,769	3,179	16.1
香川県	63,460	10,074	15.9
高松県	20,858	3,299	15.8
愛媛県	15,103	2,386	15.8
高知県	26,938	4,239	15.7
鳥取県	8,189	1,281	15.6
徳島県	12,040	1,876	15.6
香川県	42,016	6,408	15.3
山形県	13,895	2,117	15.2
神奈川	98,095	14,860	15.1
山形県	9,852	1,489	15.1
石川県	12,819	1,890	14.7
滋賀県	14,210	2,097	14.7
岐阜県	23,204	3,518	14.5
徳島県	12,507	1,806	14.4
徳島県	72,127	10,294	14.2
新潟県	27,606	3,902	14.1
千葉県	11,759	1,643	14.0
東京都	63,919	8,882	13.9
福井県	10,013	1,389	13.8
長野県	26,359	3,560	13.5
合計	1,394,034	228,872	16.4



1 総数：1 級別別「平成27年度労働力調査(産業従事者基本集計)」27作成。
 2 管理的職業従事者とは、会社役員、会社管理職、管理的公務員等を示す。
 3 女性割合は労働力調査の推定値となる。
 4 データは推定値の概算上、小数第2位を四捨五入している。

内閣府男女共同参画局「全国女性の参画マップ」(令和2年5月作成) https://www.gender.go.jp/policy/mieuka/pdf/map_all.pdf

女性は、人口の半数をほぼ占めているにもかかわらず、いま挙げた数字の中で、50%を超える分野はなかった。女性たちの声は、少数派であると言える。

管理職になりたがらない女性たち

●三菱UFJリサーチ & コンサルティングが、2018年に実施したアンケート調査によると、女性非管理職2000件と男性非管理職2000件では、女性非管理職の5割弱が「役職にはつかなくてよい」と回答。

女性非管理職で管理職（課長相当以上）を目指したいという回答は、15.1%で、男性非管理職の31.1%と大きな差。

出典：三菱UFJリサーチ&コンサルティング『女性管理職の育成・登用に関する調査～男女の就業継続や昇進意向に関する意識・実態～』（https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2020/05/seiken_200525.pdf）

●日本経済新聞の2000人の女性への調査（2018年）では、「管理職になりたい」女性は、約2割にとどまる。

出典：WOMAN SMARTキャリア（日経電子版）「「管理職になりたい」は2割 成長意欲高める施策を」（2018年1月23日公開）
<https://style.nikkei.com/article/DGXMZQ25796190X10C18A1TY5000/>

一方で、女性たち自身が、組織におけるリーダーになりたがっていないという実態もある。例えば...

アンコンシャス・バイアス



その大きな要因として、「アンコンシャス・バイアス」、無意識の偏見があると言われている。性別に基づく無意識の偏見は、男女共同参画社会の実現や、女性たちが自ら進んで社会のリーダーになっていこうとすることを阻害している。

このアンコンシャス・バイアスについては、すでに、ダイバーのランチセミナーで、伊東理事がお話してくださっています。

ダイバーのホームページから、パワーポイントをご覧ください。受講されなかった方は、ぜひご参照ください。

女性自身の内側にある大きな壁

- ・ 「同じテーブルにつかない」 (サンドバーグ、2014、p.40)
- ・ 「挙げた手をおろしてしまう」 (サンドバーグ、2014、p.52)

インプスター症候群

十分な実力がありながら理由もなく自信を持ってずに悩む症状



女性たち自身のなかにある、大きな壁について、FacebookのCOOのシェリル・サンドバーグも、ベストセラーになった『リーン・イン』の中で、二つの経験をもとに語っています。

①「同じテーブルにつかない」・・・あるとき、Facebookは、財務官のチームを迎えて、朝食をとりながら意見交換をする会議をひらいた。おのおのがお皿に食事をとって、大きな一つのテーブルについて意見wお話し合うのだ。当日、大半の男性たちは、食事をもってテーブルについた。しかし、女性たちは、部屋の隅にある椅子に腰かけた。

サンドバーグが声をかけてもそこから動かなかった。この経験を女性たちは、「内なる障壁と戦わないといけないのだ」と気が付いた経験だった。

②ある時、サンドバーグが、Facebook内でジェンダーに関する講演会をした。終了後、一人の女性がやってきて、「今日学んだことがある」と言ってきた。それは、彼女の講演の内容ではなく、講演の終わりに、「時間がないので、2人だけ質問を受け付けます」とサンドバーグがいったとき、手を挙げていた人たちの中で、男性たちは手を挙げつづけていたが、

女性たちは手をおろしてしまった。そして、サンドバーグは、女性たちが手をあげていたことには気が付かずに、手をあげつづけていた人たちの質問すべてに答えた。つまり男性の質問だけに答えたのだった。

その彼女は、「手を挙げつづけてはいけないことを学んだ」と言ったの

でした。

このように、女性たち自身が、実力がありながらも自信をもてないでいることには、名前がついている。これについては、すでに伊東先生もセミナーのなかで話していたので、詳しく話すことはしない。

しかし、私自身をふり返ってみても、

女性自身が、
リーダーになっていこうと
いう意思をもつことができ
ない。



妊婦が高い地位 に就いて初めて 事態が変わった

妊婦には駐車場の配慮が必要だということに、実際に自分が妊婦になるまでなぜ気づかなかったのか—このことに、私はいまにいたるまで困惑している。グーグルで高い役職に就いている女性の一人として、私にはそうした配慮をする責任があったのではないか。だがセルゲイと同じく私も、そんなことは考えてもみなかった。妊娠した他の女性は、特別な配慮を要求しようとも思わず黙って我慢していたにちがいない。あるいは、強く主張する自身がなかったか、地位が低かったのかもしれない。たとえ鯨のように見えようとも、妊婦が高い地位に就いて初めて事態が変わったのだった。

(サンドバーグ、2014、p.11)

しかし、先ほどの、サンドバーグは、女性自身が、リーダーになることの大切さについて、自身の妊娠した時の経験から気が付いたと述べている。

「手を挙げつづけること」

「より平等」
をまず認識
気が
学
くこ

女性がリーダーになることは、単に自己実現を意味しない。
手を挙げることすらできなかった、
ほかの女性たちを励ますアクション。

p.52)

別の個所では、このようにも述べている。

組織学習論の視点から、
リーダーについて考える

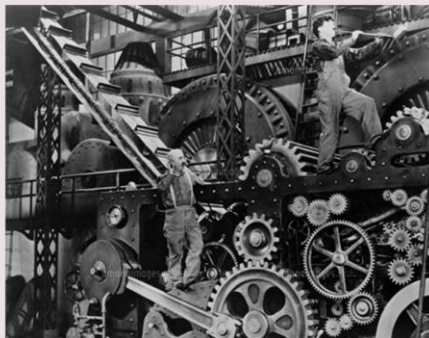
リーダーシップとは

「新たな、よりよいことをしたいと思い、それをほかの人たちと一緒にしてもらうこと」
(シャイン、2020、p.21)



このように、リーダーシップとは、本来非常にシンプルなものと言えます。しかし、私たちは、もっとリーダーと聞くと、ものすごく負担の大きい役割のように聞こえます。そのように聞こえるのは、私たちの社会において、組織がどのように捉えられていたか？に関係します。

機械のように細分化され、管理可能なモノ



これまでのリーダーのイメージ

英雄的リーダー

課題への理解	リーダーが理解していれば自分
課題解決のための知識	先見の明のあるリーダーの
組織づくりにおけるリーダーの	先頭に立つ
人を責める文化	関係から下へ

組織の構成員の「モノ」化

自分ひとりで問題を解決しないと…

自分がすべてを引き受けないと…

もし、組織のメンバーたちが、機械の小さな違和感に気が付いても、コミュニケーションのあり方が常にトップダウンであって、上に伝えるすべがなかったら、大事故につながりかねません。

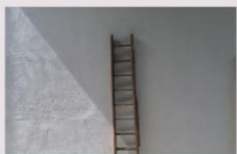
それは、機械だけではなく、医療の現場や、教育の現場では、患者や子どもたちの命に係わる問題です。

次に、一人ひとりが、仕事にプロセスで関わっているのではなく、役割で関わっているため、問題が起きた時に、どこが問題なのか、だれが犯人なのかをさがしをしてしまうような、人を責める文化がつくられてしまいます。

つまり、そのような組織文化のなかでは、組織を構成するメンバーは、機械の歯車をまわすコマのような「モノ」として捉えられてしまう。

キャリアのイメージ

一つの組織に就職して、そこでキャリアを積み上げていく



頂上には、一人しかのぼれない。頂上以外の人は、上の人のお後姿しか見えない。

就職・転職、休職、復帰など様々な道を通りながらも、自分なりの道を進む。



いろんな人と、すてきな眺望を見ることができる。

(サンドバーグ、2014、p.74)

このようなリーダー像において、キャリア形成とは、どのようなイメージでとらえることができるのでしょうか。

しかし、私たちの社会では、もはや、このはしごのイメージでキャリアをとらえるのは限界があります。

私自身をふりかえっても、若手研究者として、いくつか大学での仕事をしたたり、非常勤の期間もあったりということで、まさにジャングルジムだと思います。

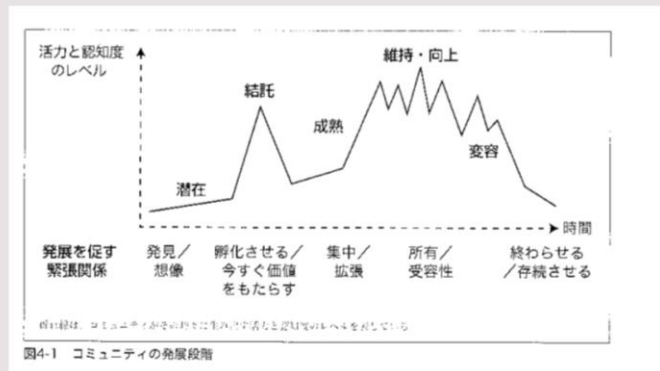
女性の場合には、いまに限らず、長らくこの梯子のイメージではキャリア形成をとらえることはできなかつたのではないのでしょうか。

また、今後、男性の育休がすすんだり、介護休暇をみなさんがより柔軟に活用していくと、ますますこのジャングルジムのようなキャリア形成が一般的となっていくのではないのでしょうか。

しかし、はしごのイメージで到達できるリーダーのポジションというのは、たった一人での頂上です。でも、ジャングルジムだと...

このように、私たちと組織の関係は、変わってきています。このことは、先どのようなメカニカルなイメージで組織をとらえることの限界を表しています。

生命体としてのコミュニティ



ウェンガー他、2002、p.116

むしろ、私たちは、生命体として、組織をとらえることができます。そして、この観点から、組織の持続可能性を考えた時に、メンバー間の関係性は、今までの組織の関係性とは異なったものが求められるようになります。

個人として全人格を認め合う関係性

- 「心理的安全性を生み、それによって率直な話し合いや協力を相互支援を確実にする関係」（シャイン、2020、p.60）
- 「相手（上司、部下、同僚であれ、パートナーであれ）を、「役割」—「ほどほどの距離感」を保つ必要のある、その人の全人格の一部、あるいは他者と差異のない個一ではなく「ひとりの人間」として見て、共通の目標や経験に基づき、より個人的なつながりをつくること」（シャイン、2020、p.61）
- 「パーソニゼーション」への扉をまずひらくことによって、支援する側とされる側の両方が、役割ではなく、ひとりの人間として、相手に接することができるようになる。「相手の感情や経験を、相手の立場に立って、互いに理解」しは始めることも可能になる（シャイン、2016）」（シャイン、2020、p.61）
 - * パーソニゼーション・・・相手を一人の人間としてみること（シャイン、p.50）。シャインによる造語。

学び合うチームという関係性

- 「チームをつくるために学習する、学習するためにチームをつくる」
(エドモンドソン、2014、p.46)
- チームをつくる=チームングという考え方
新たなアイデアを生み、答えを出し、問題を解決するために人々を団結させる働き方
- 集団的学習（互いに知り合い、チームをつくるための学習）
質問する；情報共有する；支援を求める；証明されていない行動を試みる；失敗について話す；
意見を求める

こうした関係性のとらえ方から、新たなリーダーシップ像も提案されています。

「謙虚なリーダーシップ」

- 謙虚なリーダーシップは、内容や専門知識よりもコンテキストやプロセスのほうを、はるかに重視するようになる
- 謙虚なリーダーシップは、トライバリズム（部族中心主義）に対処し、無意識のバイアスのない関係を築いていく
- 謙虚なリーダーシップは、個人に権力の濫用に「ノー」と言う
- 謙虚なリーダーシップは、グループがより機敏で協力的になるのを後押しする。そして、従業員や顧客に合うよう、リーダーシップをカスタマイズする
- 謙虚なリーダーシップは、グローバルで不安定な世界において、関係と作業グループを組織的に構築する方法を、絶えず再考する必要がある
- 謙虚なリーダーシップは、現実にもバーチャルにも存在することになるだろう。組織がいっそう地球規模で分散するようになるからである

（シャイン、2020、p.142-159）

自分と似たような考え方の人たちでグループをつくり、それ以外の人は受け入れない現象。

チームをつくり学習を支えるリーダーシップ

1. 学習するための骨組みをつくる (エドモンドソン、2014、p.119-160)

- フレミングによって、チームのメンバーが意欲をもって働くことができる。
- リーダーは、プロジェクトのフレーム=解釈を、役割と目標（リーダーの役割、メンバーの役割、チームの目標や目的）をおさえて行う。
- リーダーは、フレミングをチームメンバーに伝えるとともに、自身とメンバーが互いに学び合い、失敗は当然あることも伝える。

2. 心理的に安全な場をつくる (エドモンドソン、2014、p.161-205)

- 心理的安全性の保障なしには、信頼と尊敬によって結ばれた人間関係をつくることはできない。
- リーダーは心理的に安全な場を作り出すためには、グループの仕事や、その変化や、今後の展開への見通しに焦点を当てる。
- リーダーは、「直接話のできる親しみやすい人になり、現在持っている知識の限界を認め、自分もよく間違えることを積極的に示し、参加を促し、失敗した人に制裁を科すことをやめ、具体的な言葉を使い、境界を設け、境界を越えたことについてメンバーに責任を負わせる必要がある。」 (p.205)

チームをつくり学習を支えるリーダーシップ

3. 失敗から学ぶ（エドモンドソン、2014、 p.206-254）

- ・ 失敗は貴重な情報をもたらし、組織の生産性・革新性を高める。
- ・ リーダーは、失敗に気づき、失敗を分析し、意図的な試みを行って失敗から学ぶために、チームをデザインしコーディネートする必要がある。特に、失敗の分析には、さまざまな専門分野からの知恵が必要である。（p.254）

4. 職業的、文化的な境界をつなぐ（エドモンドソン、2014、 p.255-298）

- ・ 物理的距離、地位の違い、知識の多様性は組織のチームングで直面する主な境界である。
- ・ リーダーは、これらの境界を越えて協働するために①「共通の目標をフレーミングして人々を1つにまとめて、コミュニケーションの障壁を乗り越えようとする意識を高めること」、②「関心を示し、情報を共有したり質問したりするのを適切な行動だと認めること」、③「プロセスの指針を示して、コラボレーションの構築を後押しすること」。（p.291）

2つの異なる組織づくり（参考）

管理手法	実行するための組織づくり	学習するための組織づくり
雇用	体制順応者、規則を守る人	問題解決者、試みを行う人
訓練	学習してから行動する	行動することから学習する
業績評価	「あなたは」適切に行ったか	「私たちは」何を学習したか
作業体制	専門知識を分類する	専門知識を統合する
従業員に与えられる自由裁量権	選択肢の中から選ぶ	試行錯誤を通して試みる
エンパワーメントの手法	特別な状況が生じてやむを得ない場合は、授業員は台本から離れることができる。	台本はない。即興で行動せよ！
プロセスの目標	異なる意見を追い払う	異なる意見を使って分析し進歩する
休憩時間	天気について	仕事について
事業目標	今すぐ利益を出せ	利益はあとで出せ
うまくいくとき	前方の道がひらかれている	前方の道がひらかれていない

【表】 実行するための組織づくりVS学習するための組織づくり（エドモンドソン、2014、p.46）

実行するための組織づくりは、先ほどのメカニカルなイメージにおける組織づくり。
それとは異なって、組織をより有機的でダイナミックなものとして捉えたなかでの組織づくり。

新たなリーダーシップ像が、 女性活躍推進にもたらす意味

- 登りつめた先で発揮されるリーダーシップではなく、キャリアのあらゆる段階で、組織のあらゆる場で、発揮が求められるリーダーシップ。
- 心理的安全性の創出と、権力の濫用の防止は、リーダーの重要な働きである。したがって、これまで組織で後回しにされてきたアンコンシャス・バイアスの克服が、重要な課題となり得る。
- 女性が活躍する組織は、まだ多くの組織で未知の試みであり、正解はない。だからこそ、失敗も起こり得る。しかし、失敗も含んだ未知への試みが、組織の力となる。
- 組織のメンバー間の人間的なつながりや、学び合う関係が促進されることは、女性の活躍だけでなく、組織の多様なメンバーの活躍を期待することができる。

★アンコンシャスバイアスは、性別に基づくものだけではありません。例えば、セミナーでも取り上げた、障がい者差別もそうですし、人種や民族にかかわるアンコンシャス・バイアスもあります。

今日のはなしのふり返し



「インポスター症候群」は、 「英雄的モデル」へのNO？

- 多くの女性たちが、これまでの性別にもとづくアンコンシャスバイアスで、「表に出るべきではない」ことを学習してきた。自分はリーダーにはなれないと思いつんだり、リーダーシップをとらなければいけない役割を避けてきた。
- インポスター症候群は、しかし、もしかしたら、ある種、健全な反応なのかもしれないと言える。
- なぜなら、今日の複雑性や多様性に富んだ社会において、組織の持続可能性を支えるためのリーダーシップのあり方は、これまでの「英雄的なモデル」では不十分だからだ。インポスター症候群は、こうした「英雄的モデル」の限界を示す反応だと言える。

リーダーシップは、とってもシンプル！

- リーダーシップとは、もっとシンプルに、「新たな、よりよいことをしたいと思い、それをほかの人たちと一緒にしてもらうこと」（シャイン、2020、p.21）。
- このようにして考えた時に、すでに見てきたように、私たちは、もっと多様なリーダーシップ像をもつことができる。
- 今日は、謙虚なリーダーシップや、チームの学びを作り出すリーダーシップをあげた。

新たなリーダーシップ像は、女性がリーダーとしてのキャリアを生きる後押しになる

- ここであげた新たなリーダーシップ像は、女性たちがそのキャリアの中でリーダーとしての力を発揮するための一つのイメージを提供することができると考えられる。
- また、女性たちがその力を発揮することを支えたり、応援したりするためのリーダーのあり方を提供している。
- このようなリーダーシップが組織の中で発揮されることにより、私たちは、組織をより良くしていくために手をあげたり、ともに組織をより良くしていくために手を取り合い協働し合う関係性を育むことができるのではないか。

リーダーシップとは、
「手を挙げ続けること」
であり、
「つなぐための手をさし
伸ばし続けること」

- 以上をふまえて、リーダーシップとは、「手をあげつづけること」と、手をあげることに勇気が出ない人とその手をつなごうとしたり、挙げた手と手をとるという行動のことなのではないか。
- つまり、組織をより良くしていきたいと思うのであれば、リーダーには、誰もが、今すぐ、今いる場でなることができると思うし、組織のメンバーである限り、そうした行動は、誰にとっても大事なことであるはずだ。

参考文献

- エイミー・C・エドモンドソン『チームが機能するとはどういうことか 「学習力」と「実行力」を高める実践アプローチ』、野津智子訳、英治出版、2014年。
- シェリル・サンドバーグ『LEAN IN 女性、仕事、リーダーへの意欲』、村井章子訳、日本経済新聞出版社、2014年。
- ピーター・M・センゲ『学習する組織 システム思考で未来を創造する』、枝廣淳子ほか訳、英治出版、2011年。
- エドガー・H・シャイン『謙虚なコンサルティング クライアントにとって『本当の支援』とは何か』、金井寿宏監訳、野津智子訳、栄治出版、2017年。
- ー『プロセス・コンサルテーション 援助関係を築くこと』、稲葉元吉・尾川丈一訳、白桃書房、2002年。
- エドガー・H・シャイン、ピーター・H・シャイン『謙虚なリーダーシップ—1人のリーダーに依存しない組織をつくる』、野津智子訳、英治出版、2020年。
- エティエンヌ・ウェンガーほか『コミュニティ・オブ・プラクティス』、野村恭彦監訳、櫻井祐子訳、翔泳社、2002年。