

育休プチMBA 勉強会 研究報告書

マネジメント思考が制約人材を変える ～育休プチ MBA 勉強会運営から見たもの～

2015年3月

育休プチ MBA 勉強会 運営チーム

マネジメント思考が制約人材を変える

～育休プチ MBA 勉強会運営から見たもの～

目次

	章-ページ
第 1 章 育休プチ MBA 勉強会とは	1-1
第 2 章 育休復職者が企業に貢献できる人材になるには ～プログラムデザインコンセプト～	2-1
2.1 制約があっても組織に貢献できる人材になるために～育休プチ MBA 勉強会の始まり～	2-2
PRESIDENT Online 「授乳しながら学べる『育休 MBA』」	2-4
2.2 経営参画意識・人材育成・制約人材への問題意識	2-9
2.3 育休復職者に必要な実践力とは	2-10
2.4 勉強会の基本構成	2-15
第 3 章 遠慮なし・安心できる環境でマネジメント思考を学ぶ ～プログラム内容の紹介～	3-1
3.1 育休プチ MBA 勉強会の実際	3-2
3.2 2014 年 12 月までの勉強会開催データ	3-4
3.3 2015 年 1～3 月の勉強会開催データ	3-5
3.4 2 月開催勉強会のすべて	3-8
①2015 年 2 月勉強会募集要項	3-9
②育休プチ MBA 勉強会参加ルール	3-12
③プログラム構成	3-17
④使用したケース	3-21
⑤ディスカッションログ	3-23
第 4 章 育休は経営能力開発の絶好の機会 ～育休プチ MBA 勉強会の意義～	4-1
4.1 育休プチ MBA 勉強会の意義	4-2
4.2 勉強会参加による意識変化	4-3
①参加者アンケートで見る勉強会参加による意識変化	4-4
②参加者に聞く勉強会参加による意識変化	4-13
4.3 運営チーム業務経験から得た意識変化	4-16
①管理業務経験から得た意識変化	4-17
②運営業務経験から得た意識変化	4-25
第 5 章 制約人材活用・女性管理職育成のためにできること ～育休プチ MBA 勉強会実践からの提言～	5-1
5.1 制約人材活用・女性管理職育成・社会問題解決への提言	5-2
5.2 育休プチ MBA 勉強会 研究報告会	5-8

おわりに

第1章

育休プチ MBA 勉強会とは

育休プチ MBA 勉強会とは、育児休業を取得して産育休取得前と同じ企業・団体に復職する従業員（以下、育休復職者）を対象に、休業中のスキルアップおよびスムーズな復職を支援するための勉強会である。

勉強会は、ケースメソッド教育によるディスカッション形式で行われる。マネジャーに移行するための挑戦課題、および（女性）育休復職者に特有の挑戦課題を、ディスカッションしながら身につけていくことを目指す（当勉強会の運営理念・方針・ビジョンは下記参照）。

特徴は、赤ちゃん連れでも安心のバリアフリーな環境で学ぶことができる点である。参加者は赤ちゃんを抱っこしたりおんぶしたりするのはもちろん、授乳やおむつ替えしながらでも、ディスカッションに参加することができる。

育休プチ MBA 勉強会運営理念・方針・ビジョン

1. 運営理念

“子どもを持ちながら働く”が本人・家族・企業にとって当たり前になる社会の実現

2. 運営方針

- (1)赤ちゃん連れでも安心のバリアフリーな環境で学ぶ機会に
- (2)時間や場所などの制約を持ちながらも組織に貢献するための思考技術を学ぶ機会に
- (3)志を同じくする仲間と出会う機会に

3. 運営ビジョン

- ・“子どもを持ちながら働く”ことが当たり前だと捉える個人や企業が増える
- ・育休復職後、時間や場所などの制約を持ちながらも成果をもたらし、組織に貢献できる人材が増える

第 2 章

育休復職者が企業に貢献できる人材になるには
～プログラムデザインコンセプト～

2.1 制約があっても組織に貢献できる人材になるために

～育休プチ MBA 勉強会の始まり～

子どもが増えたからこそ 経営の知識を武器に使える人材になりたい

育休プチ MBA 勉強会は、岡野美佳(外資系食品メーカー・営業)の「経営を勉強したい」というニーズに応える形で、国保祥子(静岡県立大学助教。経歴は P6-5 参照)がプログラムを開発したことから始まった。2 人が出会ったのは、NPO 法人マドレボニータが提供する産後女性向けエクササイズ教室。2014 年に岡野は第 2 子、国保は第 1 子を出産し、育休中のことである。

岡野は 2 人の母になり、子どもが 1 人だったときよりもさらに時間の制約が発生するため、仕事のスキルアップをはかりたいと考えていた。岡野の勤務する会社では、営業職は「全国転勤あり」が前提だが、転勤を伴う辞令を受けることは子育て中であるため難しい。その状況をカバーするために、「転勤は NG だが、管理職への昇進、他部署異動はできる人材」になっておきたかったのだ。また、第 1 子育休復職後のほうが産休取得前よりも営業の仕事が面白くなっていた。また、産休取得前よりも営業成績が上がり、さらに上を目指して管理職になりたいという気持ちから、経営(マネジメント)を学びたいと考えていた。

一方、国保は、企業や行政機関に経営能力開発プログラムを提供する仕事をしており、そういった場で女性を見かけることは少ないと感じていた。それにも関わらず、岡野は「第 1 子出産後のほうが営業成績がよくなった」と言う。その話に興味をもった国保と、経営を学びたいと思っていた岡野は、周囲の育休者に声をかけ、岡野の自宅リビングにて、ケース・ディスカッションによるマネジメントの勉強会を始めた。

参加者全員が赤ちゃんを抱っこしながら 本格的に経営を学ぶ勉強会へ

岡野の自宅での勉強会は、時には赤ちゃんをおんぶや抱っこ・授乳しながら、時には持ち寄った手作りお菓子をつまみながら、本格的なケース・ディスカッションを行うというスタイルで行われた。当初は国保によるプロのファシリテーションだったが、次第に学びを深めていった参加者がファシリテーターを担うようになり、自律的に学習コミュニティ(Learning Community)を運営する現在のスタイルができあがった。

回を重ねるごとに主に口コミで参加者も増えていき、2014 年 12 月までの岡野の自宅を利用した“リビングルームスタイル”では計 11 回の勉強会を開催。男性を含む、のべ 107 人が参加した。2014 年 11 月 20 日には、少子化ジャーナリストの白河桃子氏がプレジデントオンラインで「授乳しながら学べる『育休 MBA』」として勉強会を記事にしたことで、参加希望の問い合わせがさらに増加した。

参加希望者の増加にどう対応するかを勉強会参加メンバーで話しあった結果、2015年1月以降の勉強会は、岡野の自宅ではなく、外部の会場にて一般公募で参加者を募って開催することになった。

また、主にこれまでの勉強会に参加した約30人の育休者が、これ以降の勉強会では「勉強会運営チーム」として運営側に回った。これまでの勉強会で深めたマネジメントの知識を活かした、実践力習得への挑戦であった。

授乳しながら学べる「育休MBA」

2014年11月20日（Thu） 白河 桃子

オムツを替えながらでも頭は使える

都内のマンションの一室には、ハイハイする乳児と育児休業中のママたちが集合（パパも1名参加）。中にはママの膝で授乳中の赤ちゃんも。一見ママサークルのように見えますが、これは育休を利用した「育休を活用したMBA体験勉強会（略称：育休MBA勉強会）」です。



キッズスペースで思い思いにハイハイする乳児たち

1歳未満の乳児を連れて、「慶応ビジネススクール公式などの本格的な教材を使って、MBAと同様に経営者視点で考え、ディスカッションする」ビジネススクールなんて、世の中にありますか？ もちろん、ディスカッションしながらの抱っこ・授乳・オムツかえOKというスタイル。「授乳しながらも、脳みそと眼と口は動かせるんだ」と参加者は驚きますが、もともと女性はマルチタスク。プログラムを監修している静岡県立大学助教国保祥子さんは「男性だとこういう並行作業って難しいんじゃないかなと思うのですが、マルチプロセッサ脳的女性はこれでも十分に学習効果が上がるということがわかりました」といいます。キャリアの中断になりがちな育休を学習の機会にする画期的な取り組みです。

この日のケースは国保さんのオリジナルで女性が突き当たりがちな「壁」を疑似体験する「岡村課長と定時後のクレーム」。子育て中の女性が定時で帰ってしまった後に担当するお客様からのクレームを他の社員が対応することで、部署のモチベーションが低下していることに悩む中間管理職のケース。

当事者としての適切な振る舞いを考えるだけでなく、管理職視点で課題をとらえて対策を考えるような設問が設定されています。

参加者からはこんな声が。

「自分が管理職としてケースを読むと『ああ、私は上から見て使いづらい社員なん

だな』と再確認しつつ（笑）、ではそんな管理職からの視線をどう『反転』させるかのアイデアを考えてディスカッションする場」（黒田泰子、大手マスコミ、入社12年目、30代後半、子ども3歳0歳）

「制約のある人材だからこそ、積極的にコミュニケーションを取らないと、やる気や進捗、今の立場だからこそ見えることが伝わらない。今までなかった戦略的コミュニケーションの必要性が見えてきた」と岡野美佳さん（大手外資系食品メーカー、30代前半、子ども3歳0歳）。

場所や時間に縛られない学びの場

そもそもこの勉強会はNPO法人マドレボニータの提供する産前・産後ボディケア教室で国保さんと知り合った岡野さんが「経営の勉強をしたい」と希望したので、慶応ビジネススクール出身の国保さんがプログラムを考え始めたものです。

これまで全10回開催、のべ97人が参加しています。（2014/11/9時点）。



おんぶ、抱っこ、授乳しながらディスカッション

しかし、場所や時間に制約される本来の学びの場とは違い、その柔軟さには驚くばかり。静岡在住の国保さんがスカイプでファシリテートすることも珍しくありません。

参加者は1人目または2人目の育休中の20代後半から40代の女性。産前休暇中の妊婦さんや3人目の方もいます。そろそろ中間管理職として、プレイヤーからマネジメントへの転換を求められる時期。すでに管理職の立場の方もいます。この研修で経営や管理職視点の面白さに目覚めたという声もたくさんありました。

「経営目線で考えることの難しさと、面白さを知りました。ひとつの内容でも、考える立場などによって、これほど違う見え方をするのかと！ 育休をキャリアの中断ではなく、他分野の知識やスキル習得の期間にすることが出来ました。職場にも『レベルアップして帰ってきました！』って言えそうです」（川内小百合さん、30代前半、医薬系サービス。12月に復帰予定。子ども0歳）

国保さんによれば、この勉強会の学習内容は以下の3点。

(1) 管理職思考に移行するための挑戦課題

中原淳「駆け出しマネジャーの成長論」（中公新書ラクレ）の7つの挑戦課題を身に着けることで、プレイヤー思考から管理職思考にシフトすることを目指す。

●具体的な挑戦課題…… [1] 部下育成 [2] 目標咀嚼 [3] 政治交渉 [4] 多様な人材活用 [5] 意思決定 [6] マインド維持 [7] プレマネバランス

(2) 女性リーダーに特有の挑戦課題

女性リーダーに特有の課題に対しても働くことを前提に解決策を考える問題解決思考を身につける。

(3) 女性が直面する「壁」を疑似体験する

子育てをしながら仕事をしていることで陥りやすい苦境を事前に疑似体験しておくことで、いざというときに冷静に対処できるよう気持ちと環境を備えることができる。

“ママ友”を超えた関係

この勉強会を通じて、経営視点を身につけ、リーダーシップ人材へと進化し、また育休後、女性がかじけがちな課題を体験する前にクリアできる戦略を考えられます。

「ビジネススクールの本質は経営知識の習得ではなく、経営者目線での意思決定トレーニングであると考えていますが、この勉強会では残業ができないという制約を背負った子育て中の女性が当事者目線だけでなく経営者目線で、どのようにチームに貢献できるか、組織の成果に貢献できるかを皆で考えています」（国保さん）



そして、もう一つの目的が「両立生活を支えるネットワークづくり」。

「子が生まれると、幸せではあるけれど知的刺激は激減。大人と話をしたくてたまに児童館に行ってみても、そこで会うママたちは、働いているのか、どんな働き方をしたいかということから探り探り話題を選ばないといけない。結局、子どもの服とか髪の毛の量とか当たり障りのない事だけ話して終わり。でも乳飲み子預けてビジネススクールに通うガッツと資金力はないです。オムツ替えたり、泣いてる子をあやしながら勉強できるところなんてほかにありませんもの」（外資系フォワーダー、30代後半。

子ども3歳0歳)

「これだけ多様な業界で多様な職種の人達とディスカッションするのはそれだけで刺激になるし、学びも多いです。メンバーはもはや『ママ友』の域を超えて『同土』になっていると感じます」(栗林真由美 大手インターネット通信業、30代前半、子ども0歳)

国保さん自身、普段は男性に経営学、管理職研修をする立場なので、自分が母親になるまで子育て中の女性を経営資源として見ていなかったそうです。女性は経営や管理職に興味がない、仕事に対する意識が低いんだらうなとずっと思っていたぐらいです。

「でも、この勉強会をしたら全くの誤解だった。最初はできていなかったのに、回を重ねるごとにその成長は著しく、時短者の扱いを経営合理性から判断するということもできるようになってきました。これは宝の山を掘り当てたなあというのが今の気持ちです」

宝の山は目の前にある

女性が「意識が低い」のではなく、それはあくまで職場の環境次第。

国保さんは続けます。

「『うちの会社の女性は意識が低い』は、経営者次第で回避可能な問題だということ。皆さん仕事に対する意欲は非常に高いということがわかりまして、これは大きな誤解でした。かつ制約を抱えた身になるということで、自分の人材としての価値をあげて経営に資する存在にならなくてはいけないという危機感もある。確かに残業はできないけれど、経営者にとってこんなに貴重な経営資源はないんじゃないか、と今は思っています。ただその制約の条件を企業側が正確に理解できていない、特に企業環境整備で解決できるものが多いということに気づいていない企業が多いし、女性側も責任感が強いがゆえに仕事と子育てとをどれくらいうまく両立できるか確信が持てない状況で仕事を引き受けることにはためらっている。そのミスコミュニケーションを正し、お互いWIN-WINの状況に持っていくための手段が、この『育児休業中』の『経営者思考のトレーニング』なのかなと感じています。女性は育休期間を学習機会に、企業は子育て女性の制約を考慮した環境整備をすることで、宝の山にアクセスすることが出来ますよ!! と伝えたいですね」

安倍政権の「2030」の掛け声はありますが、「うちの会社での女性管理職人材は

そもそも3割もいない」「女性が管理職になりたがらない」という声をよく聞きます。そもそも女性人材がいないのは、ちょうど管理職への道を歩み始める30年代代が子育て期と重なり、辞めてしまうか、降りてしまうから。

しかし、この勉強会に参加しているような「モチベーションが高い」ママたちは実はたくさんいます。疑似体験したことで「プレイヤーからマネジメントへのおもしろみ」を感じ、管理職人材へと進化する。しかもその管理職人材とは、これから「女性だけでなく介護や子育て中の男性、外国人」なども含むダイバーシティマネジメントができる貴重な人材です。イクボスを育てる試みはありますが、育休中の当事者を「イクボス」人材とする教育は今までなかった。この勉強会には大きな可能性を感じました。

育休を活用したMBA体験勉強会（育休プチMBA）

<http://kokubo.seesaa.net/article/408596915.html>

私もKBSのケースメソッド教授法の授業を受け、「女子大生のキャリア教育にケースメソッドが使える」と思っていたところに、国保さんがこの勉強会を主宰していると聞きました。その後、2人で女子大生用のケースを開発し、私の研究会でトライアル勉強会を開いたところ、「女子大生のキャリア教育にもケースメソッドが使える」という確信ができました。今ケースを開発中です。

U28 Girls' * Lab 女子大生のキャリア教育ケースメソッド

<https://www.facebook.com/girlslab28>



白河桃子

少子化ジャーナリスト、作家、相模女子大客員教授

東京生まれ、慶応義塾大学文学部社会学専攻卒。婚活、妊活、女子など女性たちのキーワードについて発信する。山田昌弘中央大学教授とともに「婚活」を提唱。婚活ブームを起こす。女性のライフプラン、ライフスタイル、キャリア、男女共同参画、女性活用、不妊治療、ワークライフバランス、ダイバーシティなどがテーマ。講演、テレビ出演多数。経産省「女性が輝く社会のあり方研究会」委員。著書に『女子と就活』（中公新書ラクレ）、共著に『妊活バイブル 晩婚・少子化時代に生きる女のライフプランニング』（講談社+α新書）など。最新刊『格付けしあう女たち 「女子カースト」の実態』（ポプラ新書）。

Copyright © PRESIDENT Inc. All rights reserved.

※プレジデントオンライン(<http://president.jp/>)にて掲載

2.2 経営参画意識・人材育成・制約人材への問題意識

育休プチ MBA 勉強会のプログラムデザインのもとになったのは、国保が人材育成の専門家として持っていた以下の3つの問題意識である。

①従業員に経営参画意識を醸成させる難しさ

マネジャー層は日々実感していると思われるが、経営者が従業員に経営参画意識、経営者目線を持たせることは非常に難しい。経営参画意識などを習得する学習機会として代表的なのが、MBA(経営学修士)取得のためのビジネス・スクール、経営大学院通学である。しかし、少なくとも1～2年という長期間、高額の費用をかけて通学しないと経営参画意識を持つことができないというのは、人材育成において大きな課題である。

②人材育成の近視眼傾向が強い

環境の変化にも耐えうる普遍性の高い人材を育成するためには、時間をかけて思考トレーニングをしっかりと行うべきである。しかし、人材育成というと、1日完結、1時間完結といった“すぐに学べる、すぐに使える”スキル研修が主流を占め、思考トレーニングのような時間のかかる教育は敬遠されがちである。しかも、スキル系研修で学んだ内容は環境の変化によってすぐに陳腐化してしまう。

③制約人材が組織メンバーのモチベーションを下げている

育休復職者のような労働時間と勤務地などの制約を抱えた人材(以下、制約人材)が、対企業でコミュニケーションをするときは、なぜか「時短勤務なので、〇〇はできません」「子どもがいるので転勤はできません」といった権利主張型になる傾向がある。さらに、組織に貢献することなく成果に“ただ乗り”するフリーライダー化し、組織のぶら下がりとなって、組織全体のモチベーションを下げている。

2.3 育休復職者に必要な実践力とは

前項目で述べた問題意識のもと、組織に貢献できる制約人材、主に育休復職者に必要な要素は何か、その要素を習得するための方法、設定すべき課題は何かを模索した。なおケースメソッド教育に関しては、高木・竹内「ケースメソッド教授法入門」(慶應義塾大学出版会,2010年)を参考にしている。

経営能力を伸ばすための2つの要素

問題意識①に述べた経営参画意識、ひいては経営能力をのばすために必要な要素は2つある。1つ目が専門知識、2つ目が実践力である。

実践力とは、専門知識を実際に使う力、現場で使う力を指す。現場で問われるのは実践力であり、実践力を高めるために専門知識も使っていくという関係性にある(下図参照)。

専門知識は本やレクチャーで比較的容易に習得できるが、陳腐化しやすい。一方、実践力の習得には時間がかかるが、陳腐化しにくい。

実践力は、実践してみることで初めて習得できるものである。そこで、実践力をのばすために使われるメソッドの1つが、「ケースメソッド教育」である。

経営能力を伸ばすための2つの要素

タテ軸：実践力

- ・職能横断的に要求される力
- ・文字では伝達しにくい種類の力
- ・属人性が強く、本人の内面にのみ保有される
- ・MBA式の討議形式授業(ケースメソッド教育)が有効

陳腐化しにくい、獲得するには時間がかかる。MBAでも1-2年。

ヨコ軸：専門知識

- ・ある職能領域で特定の有効
- ・整理され文字化される知的情報
- ・高度保有者から初学者へ移転できる
- ・講義形式授業が有効

高木・竹内(2010)「ケースメソッド教授法入門」慶應義塾大学出版会p6を基に国保編集

Copyright©2015 Akiko Kokubo, University of Shizuoka5

実践力を鍛える「ケースメソッド教育」とは

ケースメソッド教育(case method of teaching または case method of instruction)とは、米国の法科大学院、経営大学院が考案した授業方法で、世界の実務家育成の場で活用されているものである。参加者がケースをもとに相互にディスカッションする「ラーニングコミュニティ(Learning Community)」で、学ぶべきものを参加者が主体的につくっていくスタイルをとっている。ケースメソッド教育において、教師は「教える」立場ではなく「学ぶことをサポートする」立場をとる。

ケースメソッド教育の目的は、実践力を獲得することである。知識ではなく、問題に直面した時に最後まで考え抜く能力や態度を獲得することがゴールとなる。実践力を獲得できたかどうかという成果は可視化しにくい、経営の現場では考え抜く能力や態度を持っていることが成果につながることに異存は少ないであろう。

ケースメソッド教育で疑似経験して学ぶ

成人の能力開発の70%は経験によって説明できると言われている(McCall et al 1988; Morrison and Brantner 1992; Morrison and Hoch 1986 等)。そのため、良質な経験を積み重ねることが優れた人材を育成する鍵となる(金井・古野 2001; 森島 2002)。

ただ、良質な経験＝楽な経験ではなく、成長につながるのは、Brown(2008)が言う Stretch Zone での経験、いわゆる修羅場経験であると言われている(P2-12 の図参照)。しかしながら、適切なタイミングで、適切な内容の経験を、適切な難易度で提供することは難しい。そこで適度な難易度の経験を、人為的にある程度コントロールした状態で提供するために用いられるのが、ケースメソッド教育である。例えば、1月開催で用いた「岸本貴子の職場復帰前面談」のケースでは、育児と仕事の両立に悩んでいるという育休復職前の女性が登場する。勉強会参加者は、育休復職者が実際に経験すると思われる状況を、ケースを通して疑似経験し、そこから学びを得ることができる。

教育手法②：経験からの学習

成人の能力開発の70%は経験によって説明できると言われているため、良質な経験を積ませることが優れた人材を育成する鍵となる。

(McCall et al 1988; Morrison and Brantner 1992; Morrison and Hoch 1986; 金井・古野2001; 森島2002等)

※成長につながるのはStretch Zone (Brown,2008)での経験であるが、適切な難易度とタイミングで経験を与えることは容易ではないことから、他者の事例が描かれたケース教材を使って疑似的に「経験」することで問題の解決に到達するまでの思考トレーニングを行う。

経験学習サイクル



Kolb(1984,中原(2012)等



Copyright©2015 Akiko Kokubo, University of Shizuoka

7

育休復職者に必要な実践力とは

では、育休復職者に必要な実践力とはどのようなものであろうか。本勉強会では、育休復職者に必要な実践力を以下の3つに定義した。

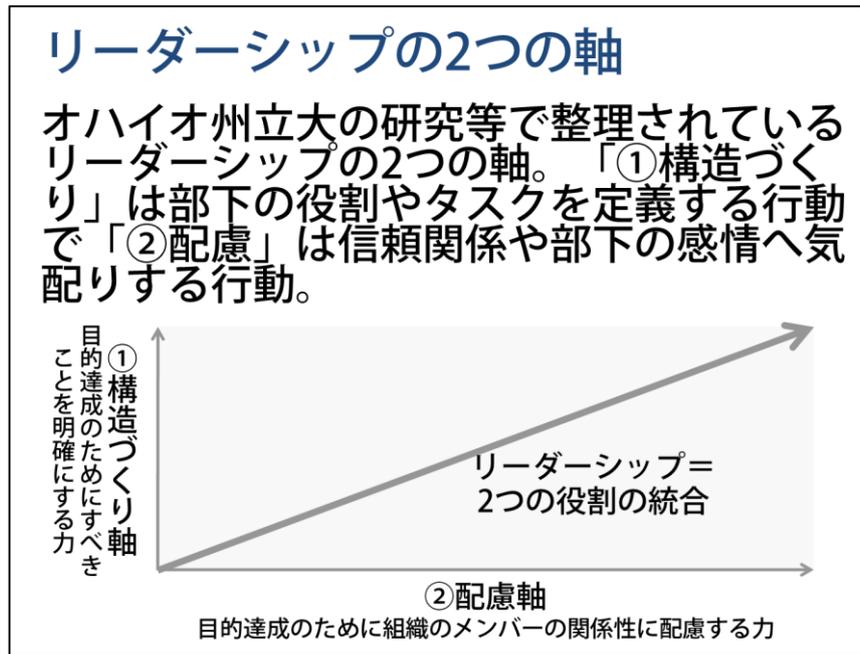
①マネジャー思考

マネジャー思考とは、他者を使ってものごとを成し遂げる(中原,2014)マネジャーに求められる思考である。時間に制約ある育休復職者は自分でできることが限られているため、成果を出すためには欠かせない思考である。

②リーダーシップの構造づくり軸

組織の目的を達成するためにメンバーに与える影響力である「リーダーシップ」は、構造づくり軸と配慮軸の統合であるとされている(P2-13の図参照)。

育休復職者においては、このうち特に構造づくり軸の要素を鍛える必要がある。なぜなら、自分が不在の時に業務が滞らないようにするために必要な力であり、また女性に欠落しがちな要素だからである。



③両立上の「壁」を乗り越える力

復職後にはさまざまな苦境に直面すると考えられる。ここで必要になるのが、その苦境を乗り越える力であるが、実際に苦境に陥っているときは視野が狭くなり解決策の検討が甘くなりやすい。

そこでケースメソッド教育により、仕事と子育てを両立するうえで直面する「壁」を予めプレビューし、冷静に対策を検討しておくことで、いざというときにその力を発揮できると考えられる。なお、これはビジネス・スクール出身者が経営上の課題に直面した際に、それが在学中にケースで接したことのあるシチュエーションであればより多面的な解決策を見出すことができ、結果的に克服する可能性が高まる現象と全く同じである。

実践力向上のための9つの挑戦課題

以上の育休復職者に必要な3つの実践力を習得させるための育成課題を整理すると、P2-14の表のとおりである。勉強会参加者にとっては、これがそのまま挑戦課題となる。勉強会参加者は、当勉強会に継続して参加して9つの課題に挑戦することによって、マネジャーに必要なこれらの能力を鍛えていくことができる。

実践力向上のための育成課題

カテゴリー		育成課題 (学習者にとっては挑戦課題)	実践知
① マネジャー思考	③ 両立の「壁」	1. 部下育成 2. 目標咀嚼 3. 政治交渉 4. 多様な人材活用 5. 意思決定	他者管理
		6. マインド維持 7. プレマネバランス	自己管理
② リーダーシップの構造軸		8. 組織全体の構造を踏まえた意思決定と行動 9. リーダーシップの構造づくり軸	タスク管理

※育成課題の1～7は中原2014より、8,9は国保

※実践知はWagner and Sternberg(1985), Wagner(1987),楠見(2012)等による管理職の実践知の整理



Copyright©2015 Akiko Kokubo, University of Shizuoka

9

2.4 勉強会の基本構成

ディスカッション+リフレクションを セットで行う

勉強会は、大きく2つのセッションからなる(右図参照。実際の様子は P3-2 参照)。

最初のセッションでは、ケースを使用してディスカッションを行う。まず、ケースの現象を客観的に整理し、育休当事者個人ではなく経営課題として捉えて分析し、解決策を、経営視点で考える。その上で、個人視点と経営視点を統合して自分の行動に落とし込む。

2つ目のセッションでは、各自でリフレクション(振り返り)を行う。議論を振り返るとともに、9つの挑戦課題のうち自分が得意なものは何か、逆に欠けているものは何かを自覚し、今後習得に励む。

さらに、その後、ランチを食べながら交流する時間を設けており、主に仕事と育児両立のためのノウハウやスキルを共有する場となっている。

育休者の学習効果を高めるためには工夫が必要

勉強会を続けていく中で、育休者、特に女性中心の勉強会開催にあたっては、学習効果を高めるために、男性中心の勉強会とは異なる工夫が必要になるということが明らかになった。

①属性の偏りをファシリテーション指導でカバーする

育休者は主に女性であり、子どもがいるという属性が共通している。それはつまり、参加者の属性が圧倒的に偏っているということでもある。そのため女性に対する評価が甘くなる傾向があり、頻繁に会社を休むことに対する批判が出ないなど、クリティカル・シンキングが弱いディスカッションになる。自分たちと属性が似ている育休復職者の擁護をしたくなる気持ちは理解できるが、客観的に考えてなぜ育休復職者を擁護することが合理的だと言えるのか、上司にどう伝えれば納得してもらえるのか、経営目線を意識させなければならない。学習効果の高いディスカッションを実現できるよう、ファシリテーターに前もって指導しておき、カバーする必要がある。

②「授乳 OK」で参加者の安心感を醸成する

赤ちゃん連れの外出で親が心配するのが、赤ちゃんが泣いたら迷惑にならないか、授乳する場所はあるのか、おむつ替えはできるのか、という点である。当勉強会は、赤ちゃんがディスカッション中に泣いても許容しフォローしあい、授乳もその場で OK、おむつ替えできる環境で開催することによって、参加者が安心して参加できる環境を準備している。心配事の少ない環境を提供することで参加者は落ち着いてディスカッションに参加することができ、発言が増えることで学習効果

勉強会の基本構成

ケース・ディスカッション

- ① 各自が考える経営上の課題をシェアし、状況を客観的に整理する
- ② 経営視点で解決策を考える
- ③ 個人視点と経営視点を統合し、自分の行動に落とし込む

リフレクション

- ① これまでの議論を俯瞰する
- ② 自分の意思決定の特徴を内省し、自分の挑戦課題を認識する

 Copyright©2015 Akiko Kokubo, University of Shizuoka 10

が高められる。

③小グループでのディスカッションを多用して心理ハードルを下げる

女性は自己評価が低いことが多く、周囲に遠慮して発言を控えがちだ。そのため、安心して発言できる、遠慮させない環境づくりが大切である。女性の場合、やる気の低さから発言が少なくなるだけでなく、やる気はあっても互いに遠慮する気持ちがあると発言が少なくなるということが勉強会を続けていくなかで明らかになった。

最初から挙手して参加者全員の前で発言する形でディスカッションを始めると、どうしても遠慮の気持ちや緊張感が生まれて発言を引き出すことが難しくなる。そこで、当勉強会では、少人数のグループでのディスカッションから始めるなどの工夫を行っている。

④より実践的な管理職とチームプレーの疑似体験の場として運營業務を位置付ける

当勉強会は、主に勉強会に参加した経験のある育休中のメンバーが運営を行っている。勉強会で学んだことを、実際の勉強会運営に活かし、より実務に即した形で実践力を養うという、学習の場としての意味がある。

⑤勉強会時間外での Facebook コミュニケーション

勉強会は学びの場であるとともに、ネットワーク構築の場でもある。勉強会の間だけでなく、それ以外の時間でも Facebook で交流することで情報交換や観察学習の機会となるため、Facebook での交流を呼びかけている。実際に Facebook 上では、仕事や育児の両立のノウハウをはじめ、さまざまな情報交換が行われている。

第3章

遠慮なし・安心できる環境でマネジメント思考を学ぶ

～プログラム内容の紹介～

3.1 育休プチ MBA 勉強会の実際

育休プチ MBA 勉強会は実際にどのように行われるのか、2015 年 1 月以降の勉強会を例に紹介する。

ディスカッションで学びを深める ビジネス・スクール同様の進行方法

勉強会の参加者は各回約 20 人。勉強会は、4~5 グループに分かれて、配布されたケースを読み込むところから始まる。ケースを読み込んだあと、課題に対する自分たちの意見を積極的にグループ内で発言しながら言語化し、付箋に記載する。グループには勉強会運営チームに属するディスカッションリーダーが 1 名参加し、グループ内のディスカッションが円滑に進むよう、発言を促したり、タイムキーパーを行ったりしている。

その後、運営チーム内で前もって訓練を受けたファシリテーターとサブファシリテーターによるファシリテーションのもと、参加者全員でのディスカッションが行われる。ファシリテーターは、課題に対する意見を聞き出し、クリティカル・シンキングを促して参加者の思考を深め、さらなる発言を促していく。一方、サブファシリテーターはグループディスカッションで作成した付箋をもとに、ホワイトボードに意見をまとめて可視化していく。参加者全員でのディスカッションを終えたあと、必ず振り返りの時間を設け、9 つの挑戦課題(P2-14 参照)にもとづいて、ディスカッション内容と自分の意思決定の傾向、気づきを振り返る。

まずは個人で課題についての意見をまとめ、グループディスカッションで他人の視点を得ながら自分の考えを深掘りし、その後全体でのディスカッションでさらに自分の意見を深掘りしていくというこの方法は KBS(慶應義塾大学ビジネス・スクール)と同様の進め方である。

発言は挙手制だが、参加者はみな非常に積極的で、ファシリテーターの問いに対しては、同時

勉強会の基本構成

ケース・ディスカッション

- ① 各自が考える経営上の課題をシェアし、状況を客観的に整理する
- ② 経営視点で解決策を考える
- ③ 個人視点と経営視点を統合し、自分の行動に落とし込む

リフレクション

- ① これまでの議論を俯瞰する
- ② 自分の意思決定の特徴を内省し、自分の挑戦課題を認識する



Copyright©2015 Akiko Kokubo, University of Shizuoka

10

実際の勉強会の様子



に数名の手が上がる。その雰囲気、参加者の表情は、「育休者のディスカッションは“ふわふわしたもの”かと思ったが、赤ちゃんを抱っこしながらも、参加者の表情が一瞬で仕事モードのきりっとした厳しい表情になったのが印象的」(勉強会取材に訪れたテレビ局ディレクター)の言葉に象徴されている。

勉強会参加・ファシリテーションの経験により 多様な視点からの思考を会得する

当勉強会の特徴は、プロのファシリテーターではなく、同じ育休者である運営チームメンバーがファシリテーターを務めることである。

ファシリテーターはケースに設定されたテーマとゴールに沿ったディスカッションができるよう、事前に「ティーチングノート」を準備している。ファシリテーターは国保からケースメソッド教授法について訓練を受ける。この際、必ずサブファシリテーターも同時に参加し、当日のピンチヒッターとして備えている。運営メンバーは子どもの病気などで途中離脱を余儀なくされる可能性があるため、すべてのタスクで情報を共有し、必要であればほかのメンバーが代理を務められるようにしている。

ファシリテーターは、課題の目的を意識し、想定する意見、それに対する反論や別の視点からの意見を準備する。ディスカッション参加者は育休者という同じプロファイルであるため、育休者目線の意見が多くなりがちだ。しかし、参加者は自分の組織での立場よりも上の職制の立場の目線から育休復職者を客観的に見ることで初めて、まずは復帰した時の自分が上司からどう見えているかを認識し、どのような働き方を会社が求めているか、自分が復帰後に何をすべきなのかを自ら考えることができる。ひいては、制約人材となった自分が生きる働き方を実現できる。

そこで、同じ育休者でありながら、ファシリテーターは参加者に企業目線、経営者目線での思考を促す必要がある。そのため、ファシリテーションのプロであり、経営学の専門家である国保のアドバイスを受けながらの事前準備が欠かせない。

こうした企業目線、経営者目線を意識した勉強会に継続して参加し、ディスカッションを重ねていくことによって、参加者は、自分自身の立場からの意見だけでなく、同僚、上司である中間管理職、さらには経営者の視点からの意見も考えられるようになってくる。また、勉強会のファシリテーションをするという訓練・経験も、クリティカル・シンキングの絶好のトレーニング機会となるため、復帰後に大いに役立つと考えられる。

1月勉強会のティーチングノート

国保支援プログラム ティーチングノート
2015/01/17 小早川優子 作成・
吉井崇稔、岡野美香、国保祥子 監修

ケース：産後鬱の職場復帰困難
テーマ：キャリアと子育てを両立するための会社組織を考慮した意思決定のトレーニング
1) 産後鬱がキャリアと子育てを両立するにあたっての課題は何だと思えますか？
2) 貴方が貴子の部長だったらどのように対応しますか？

時間	議題	進め方	目的	担当者
11:00 - 11:30	30分 ケース 読み込み 各自課題の 整理	ケース 読み込み 各自課題の 整理	異質な参加者同士 ケース読み込みを確認	
11:30 - 11:45	15分 グループ ディスカ ッション	事前課題 1、2 各5分 5-6分 ポストイット でまとめる	初めて参加する人が発 言しやすい環境を作 る。 意見を可視化し、整理 する。	
11:45 - 11:55	10分 全体デ ィスカ ッション	議題 1 - 1グループが発表し全体で ディスカッション	発表の場を知ると、 自分が発言していた 課題を知る	発言がでない、 発言が評価される仕事 ができるか、 子供の病気の対応、 復帰した際の流れをわかっ ていない、 旦那と話し合い不足、 育児でいっただけ？ 自分がどうすれば会社に貢 献できるか、の観点がない 5年後、10年後のキャリア プランが描かれていない
11:55 - 12:00	5分 議題 2 - 1グループが発表し全体で ディスカッション	議題 2 - 1グループが発表し全体で ディスカッション	発表の場を知ると、 自分が発言していた 課題を知る 部長の立場、視点、(感 覚)	経験がないので自分の部下 にならずに聞いてね、 聞いてください。 一方が企業側は必要なの で貴方に協力してほしい？

4

3.2 2014年12月までの勉強会開催データ

2014年7月から始まった育休プチMBA勉強会は、リビングルームスタイルで下記の合計11回実施、のべ107名が参加した。場所はすべて岡野家リビングルーム、時間は11:00～15:00(ランチ時間含む。ディスカッションは2時間)。第6回までは国保が、第7回以降は参加者がファシリテーターを務めた。

なお、12月勉強会では、1月以降の勉強会の運営体制についてのミーティングを実施した(場所はおよこカフェほっくる(杉並区阿佐ヶ谷))。

●開催概要

回	開催日	ケース	ディスカッションテーマ	参加人数
第1回	2014/07/18	ニーズヒアリングを実施	—	7(男性1名含む)
第2回	2014/07/25	「北村店長のスタッフ管理」(KBS 公式ケース)	マネジメント思考の基礎	6
第3回	2014/08/01	「あるコンビニエンスストアの現金違算」(KBS 公式ケース) 「『アルバイトが自主性を持って動かないんです』と訴える店長」(新規開発ケース)	マネジメント思考の基礎 人材育成	6
第4回	2014/08/08	「復職半年で退職を考える育休復帰者」(新規開発ケース) 「支店長のお小言」(新規開発ケース)	当事者視点から見る育休人材 管理職視点から見る育休人材	8
第5回	2014/08/28	「岸本貴子の職場復帰前面談」(新規開発ケース) 「退職かフルタイムかで迷う時短勤務者」(新規開発ケース)	プロジェクト・マネジメント 問題解決思考	9
第6回	2014/09/11	「鹿児島銀行—組織改革と女性活用—」(KBS 公式ケース)	女性活用戦略の経営合理性	6
第7回	2014/10/02	「品川情報システム株式会社—ダイバーシティと現実—」(KBS 公式ケース)	ダイバーシティ・マネジメント	13
第8回	2014/10/17	「北村店長のスタッフ管理」(KBS 公式ケース)	制約のある人材のマネジメント	11
第9回	2014/10/29	「キリンフリーの開発」(新規開発ケース)	女性のリーダーシップ特性	9
第10回	2014/11/07	「岡村課長と定時後のクレーム」(新規開発ケース)	業務フローの改善	11
第11回	2014/11/20	「岸本貴子の職場復帰前面談」(新規開発ケース)	職場復帰前面談 プロジェクト・マネジメント	21(男性1名含む)

3.3 2015年1～3月の勉強会開催データ

1～3月には、勉強会を5回開催、のべ92名が参加した。時間はすべて11:00～14:30(ランチ時間含む。ディスカッションは2時間)。

●開催概要

開催日		場所	ケース	ディスカッション テーマ	参加人数	申込み 開始から 満席まで の時間
1月	23日	おやかカフェ ほっくる (杉並区 阿佐ヶ谷)	「岸本貴子の職場復帰前 面談」(新規開発ケース)	キャリアと子育てを 両立するための会 社目線を考慮した 意思決定	21(男性 1名含む)	12時間
2月	17日	おやかカフェ ほっくる	「復職半年で退職を考 える育休復帰者」(新規開発 ケース)	当事者視点から見 る育休人材 管理職視点から見 る育休人材	19(男性 1名含む)	15分
	27日	ママコロ広場 (豊島区西池袋)	「支店長のお小言」(新規 開発ケース)		17	1週間
3月	2日	おやかカフェ ほっくる	「北村店長のスタッフ管 理」(KBS 公式ケース)	マネジメント思考の 基礎	18(男性 1名含む)	6時間
	6日	ママコロ広場			17	22時間

※参加人数はディスカッションに参加した人数(運営業務担当の運営チームメンバーは含まず)

●各月使用ケースとディスカッション内容

1月勉強会のケースとディスカッション内容

ケース:「岸本貴子の職場復帰前面談」

旅行代理店に勤務する岸本貴子は、育児休業取得後、4月から復職予定である。復職前面談で提示されたのは、部署異動と管理職からの降格であった。さらに、復職予定日や子どもが病気になった場合の対応を質問されたときの自信のない対応が、人事部によくない印象を与えてしまった。この旅行代理店では育児休業取得後に復職するのは岸本貴子が初めてで、人事部でも扱いに迷っているようである。岸本貴子がキャリアと子育てを両立するに当たって、岸本貴子本人の課題、また、会社からの目線で見た場合の課題を探る。

テーマ:キャリアと子育てを両立するための会社目線を考慮した意思決定

ディスカッションのゴール:

- ・仕事と子育ての問題を、育休復職者個人ではなく経営課題としてとらえるトレーニング。
- ・ケーススタディで擬似体験することで、具体的な両立への対策を考える。
- ・自分自身の持つ価値観、前提を再認識したうえで思考を整理し、自身にとってよりよい意思決定の方法を学ぶ。

2 月勉強会のケースとディスカッション内容(詳細は P3-8 参照)

ケース 1:「復職半年で退職を考える育休復帰者」

ケース 2:「支店長のお小言」

大口貸付先の倒産や新 OS 導入、大衆化路線推進による個人取引口座数増加での事務量急増で混乱している銀行支店。預金課に所属し、時短勤務をしている育休復職者は、毎日業務に忙殺されて復職後半年で退職を考えている。一方、預金課長は、社員のやる気のなさや残業時間、目標未達について支店長からお小言をもらってしまう。預金課の問題を別々のケースとしてディスカッションを行い、育休復職者と課長という異なる立場の人物を通して、それぞれの課題および職場の課題を探る。

テーマ:組織全体の構造を踏まえたマネジメント視点

ディスカッションのゴール:

- ・育休復帰者の直面している課題は個人的な問題ではなく、組織の問題でもある。個人と組織の課題両方を解決できる方法を探る。
- ・中間管理職の置かれている状況を理解し、組織全体の構造(上司・部下・他部署)を踏まえたマネジメント方法を考える。
- ・中間管理職目線で時短勤務者を含めたマネジメントを疑似体験することで、自分が時短勤務で復職した際の会社への貢献方法を考える。

3 月勉強会のケースとディスカッション内容

ケース:「北村店長のスタッフ管理」(KBS 公式ケース)

オフィス街のコンビニの店長・北村は別店舗での大幅なコストカット成功により店長に抜擢されたが、今は客が集中するランチタイムのシフト確保ができず困っている。求人への応募がなく、先月からの欠員補充ができていないうえ、ランチタイムに入れるパートはまだ幼い彼女の子どもの体調不良による急な欠勤が多い。そのカバーをしてくれるアルバイトの時給を上げ、欠勤の多いパートの時給を下げたところ、パートから辞めたいと申し出を受けた、という状況を見て、この店舗および北村店長の課題を考える。

テーマ:制約のある人材のマネジメント

ディスカッションのゴール:

- ・“人”の管理ではなく、“労働力”の管理という視点にシフトする。
- ・リーダーシップの 2 軸(P2-13 参照)と成果の関係を理解する。
-女性配慮軸が極端に強く構造づくり軸が弱い人が多く、例えばコストカットが必要となるような場面で成果が出しづらい場合が多い。
- ・時短や当日欠勤が多いという制約を抱えた人材の活用方法を見出す。ふだん制約のない人材

ばかり見ている経営側は、子どもという制約からしかたなく当日欠勤している状態と、やる気が低くて当日欠勤している状態を見分けることができないと認識する。

3.4 2月開催勉強会のすべて

実際の勉強会の参加募集からディスカッション内容までを、2月実施の勉強会(2月17日、27日に同内容で実施)を例に紹介する。

①2015年2月勉強会募集要項 → 3-9 ページ

勉強会に参加するには、まず勉強会運営チームメンバー、もしくは勉強会参加経験者から紹介を受けたうえで、Facebook グループ『育休プチ MBA 勉強会』(以下、FB 勉強会グループ)に参加することを条件とした。そのうえで、グループ上で募集の告知が行われてから Peatix (<http://peatix.com/>) 経由で応募する形をとった。

②育休プチ MBA 勉強会参加ルール → 3-12 ページ

FB 勉強会グループ上にて、前もってルールを提示し、参加前に確認を促した。当日もディスカッション開始前に必要部分のみアナウンスを行った。

また、勉強会当日は自己紹介の時間が取れないため、参加者は事前に FB 勉強会グループ内で自己紹介を書き込むこととした。

③プログラム構成 → 3-17 ページ

目的・学習内容・挑戦課題を理解した上で勉強会に臨むことで、勉強会での学習効果は高まる。そのため、当日のプログラム構成を FB 勉強会グループ上にて前もって提示し、読み込んでから参加するよう促した。

また、参考図書として中原淳「駆け出しマネジャーの成長論」(中公新書ラクレ)を前もって読むことを勧めた。

④使用したケース → 3-21 ページ

2月の勉強会では、国保が当勉強会用に作成した「復職半年で退職を考える育休復帰者」と「支店長のお小言」の2つのケースを使用して、ディスカッションを行った。

⑤ディスカッションログ → 3-23 ページ

勉強会では、運営チームがログを作成。勉強会後に FB 勉強会グループ上にて公開した。

①2015年2月勉強会募集要項

下記は、Peatix に掲載した募集要項である(2015年2月17日開催分)。

2/17(火)開催 育休プチ MBA 勉強会

<育休プチ MBA 勉強会とは>

赤ちゃん連れでも安心の環境で、時間や場所などの制約を持ちながらも組織に貢献するための思考技術を学ぶ場です。企画から当日の運営までの全てを育休中のメンバーで実施しています。

<育休プチ MBA 勉強会で得られるもの>

(1) 経営者視点での思考技術

MBA 同様の本格的な教材を用い時間や場所などの制約を持ちながらも経営に資する存在となるためのディスカッション、思考トレーニングを行います。

(2) 志を同じくする仲間との出会い

復職後に活躍するという志を同じくする多彩なメンバーと出会い、切磋琢磨し合える仲間となる機会を提供します。

<参加対象>

(1) 就労状況

- ・産育休中の父母(但し女性は産後2ヶ月目以降)
- ・産育休取得予定の妊婦
- ・育休後復職経験者の方で現在も就労中の方

なお、産育休取得前と同じ企業・団体に復職予定の方に限ります。

(2) 志向

育休プチ MBA 勉強会のビジョンに共感できる方

(3) 参加姿勢

参加者みんなで学びの場を作り進めていく自主的な勉強会であることを理解し、主体的に参加できる方

<当日の流れ>

10:45 受付

11:00-13:00 勉強会

13:00-13:30 片付け

13:30-14:30 ランチ交流会(～15:30 滞在可。それ以降は30分につき100円の追加料金が必要です)

※当日は自己紹介の時間を取れないため、お申込後に Facebook グループ上の自己紹介スレッ

ドにコメント追加する形で自己紹介をお願いいたします。

※Skype 参加は次の 3 つの条件を満たす場合にのみ受け付けます。

- ①勉強会に現地参加経験のある参加者が 1 名以上いる
- ②3 人以上の参加者が同じ場所に集まって参加できる
- ③原則、現地参加が難しい場所にお住まいである

サテライトが作れる場合は申込フォームで SkypeID をご申告ください。その後、運営側から連絡先の登録申請をいたします。勉強会当日は、開始 10 分前には Skype に接続できる状態にしてお待ちください。

<お子さまの同伴について>

1歳の誕生日の前日まで同伴可能です。1歳の誕生日を迎えたお子さま(上のお子さまを含む)は信頼できる方にお預けの上、単身でご参加ください。当日1歳以降のお子さまをお連れになった場合、ご参加いただけません。また、参加費集金後に判明した場合、参加費の返金はいたしかねます。

また、たくさんのお子さまが参加していますので、感染症等にかかっているおそれのある場合は同伴をご遠慮いただきますようお願いいたします。

<お子さまを同伴される方へ>

おむつ、ミルク、お着替えなどお子さまのお世話に必要なものは各自でご用意ください。

授乳やミルクはディスカッションに参加しながら会場で行っていただけます。おむつ交換は会場のルールに従ってください。

男性の参加者がおられる場合もありますので、授乳ケープを使用するなどご配慮ください。ディスカッション中のお子さまのトラブル(怪我、誤飲、感染症の伝染など)の責任は一切負いかねます。

<勉強会終了後の交流会について>

勉強会終了後に参加者同士で交流できる時間を設けておりますので、ぜひ積極的にご参加ください(ランチ付き)。なお、交流会に参加されない場合もランチ代の返金はできません。あらかじめご了承ください。

<キャンセルポリシー>

参加できないと分かった時点で attend.ikukyupetitmba@gmail.com へお早めに欠席のご連絡をください。当日午前 9 時までの連絡ありキャンセルの場合はチケット代を返金いたします。ただし、コンビニ・ATM 払いを選択された場合は 500 円の手数料を差し引いた金額をご指定の銀行口座にお振込みいたします。

Skype 参加のキャンセルについては、1 枠単位でのみ承ります。また、当日午前 9 時以降に参加条件のうち②を満たさないことが判明した場合は、特別に 2 名でもご参加いただけますが、1 名の場合は学習効果の面から参加をご遠慮ください。

<免責事項>

・貴重品等は各自管理をしてください。盗難・紛失・その他いかなるトラブル・損害等に関しての責任は一切負いかねます。

・天災、事変その他非常事態が発生し、または発生するおそれがあり、運営が困難となる場合は勉強会を中止します。

前日 17 時まで中止が決定した場合は FB 勉強会グループ、前日 17 時以降に中止が決定した場合はメールでご連絡いたします。

サービスの運営上その他の理由で、一時的な利用の中断が必要だと判断した場合、勉強会を中断します。再開または中止はその場での判断となります。

②育休プチ MBA 勉強会参加ルール

育休プチ MBA 勉強会 参加ルール (2/17 用)

2015 年 2 月 11 日作成

1. 参加対象

(1) 就労状況

- ・産育休中の父母(但し女性は産後 2 ヶ月目以降)
 - ・産育休取得予定の妊婦
 - ・育休後復職経験者の方で現在も就労中の方
- なお、産育休取得前と同じ企業・団体に復職予定の方に限ります。

(2) 志向

育休プチ MBA 勉強会のビジョンに共感できる方

(3) 参加姿勢

参加者みんなで学びの場を作り進めていく自主的な勉強会であることを理解し、主体的に参加できる方

2. コミュニティ(Facebook グループ)への参加

(1) 方法

各勉強会へ参加するためには、Facebook グループ『育休プチ MBA 勉強会』(以下、FB 勉強会グループ)への参加が必要です。

参加にあたっては、既に Facebook グループに参加しているメンバーの紹介制とします。紹介者による Facebook グループへの投稿(参加希望者の名前と簡単な紹介)と、参加希望者による参加申請を照らし合わせ、管理者が承認をすることで FB 勉強会グループに参加できます。

(2) 参加後の自己紹介

勉強会当日は自己紹介の時間が取れないため、参加者の方は事前に FB 勉強会グループ内の自己紹介スレッドで自己紹介をお願いします。

以下、自己紹介のテンプレートです。

- ①名前
- ②就労状況(産育休中、妊娠就労中、育休後復職し就労中)
- ③仕事内容
- ④お子さまの数、年齢(月齢)、および産育休中の方は復職予定時期
- ⑤この勉強会に参加した理由と意気込み

(3) FB 勉強会グループでの禁止事項

ネットワークビジネス、宗教、政治団体、保険等の勧誘目的での参加は固くお断りします。これらの目的での参加が判明した場合、または参加資格がないことが判明した場合は予告

なくグループから削除します。

3. 勉強会各回への参加手段および申し込み

(1)参加手段

東京の会場にお越しいただく(以下、現地参加)か、Skype を用いてオンライン参加(以下、Skype 参加)することができます。ただし、Skype 参加には条件がありますので、「Skype 参加」の項もご確認ください。

(2)申し込み方法

FB 勉強会グループ内の案内に従ってお申し込みください。

(3)定員

定員は 20 名とし、受付は先着で行います。

Skype 参加は 1 枠(最大 4 名)ごとに 1 名とカウントし、最大 3 枠までとします。

ただし、会場等の都合により 20 名未満とする場合があります。

(4)キャンセル待ち

申し込みが定員に達した場合、キャンセル待ちを受け付けます。

4. Skype 参加

(1)Skype での参加条件

Skype 参加するためには、以下のすべての条件を満たす必要があります。

- ① 勉強会に現地参加経験のある参加者が 1 名以上いること
- ② 3 名以上の参加者が同じ場所に集まって参加できること
- ③ 原則、現地参加が難しい場所にお住まいであること

(2)1 枠あたりの参加人数

1 枠あたりの上限は 4 名です。

ひとつのサテライトに 5 名以上が集まる場合は、ディスカッションの人数調整のため 4 名を超えるごとに 1 枠追加でお申し込みください。

(3)接続手順

参加申し込みの際に SkypeID をご申告ください。その後、運営側から連絡先の登録申請をいたします。

勉強会当日は、開始 10 分前には Skype に接続できる状態にしてお待ちください。

(4)接続ができなかった場合

Skype の接続不良により、音声聞き取れずディスカッションに参加できない場合があります。全く接続出来なかった場合は返金致しますが、返金対象の判断は運営側が行いますのでご了承ください。その他の接続不良の場合は技術対応料として返金は致しかねます。

(5)Skype サテライトの運営方法について

サテライト会場において、運営のメイン担当者とサブ担当者を選定してください。

メイン担当者は東京会場の進行に合わせた運営役、サブ担当者はディスカッションに際してのログ・発言取りまとめ役となります。

メイン担当者には事前資料としてティーチングノートを配布しますので、接続が途中で途切れた場合には、本資料に従ってオフラインでディスカッションを継続してください。

5. 参加申し込み

(1) 申し込み方法および入金の仕方

FB 勉強会グループ内での案内に従ってチケットを事前に購入してください。

入金手続きをもって申し込み完了となります。

Skype 参加の場合は、申し込み時に参加者全員の名前をお知らせください。

(2) キャンセルポリシー

参加できないと判明した時点 (Skype 参加の場合、キャンセルに限らず人数変更が判明した時点) で下記問合せ先へお早めにご連絡をお願いします。

当日午前 9 時までにキャンセル連絡があった場合はチケット代を返金いたします。

ただし、コンビニ・ATM 払いを選択された場合は 500 円の手数料を差し引いた金額をご指定の銀行口座にお振込みいたします。

Skype 参加のキャンセルについては、1 枠単位でのみ承ります。また、当日午前 9 時以降に参加条件のうち②を満たさないことが判明した場合は、特別に 2 名でもご参加いただけますが、1 名の場合は学習効果の面から参加をご遠慮ください。

6. ディスカッション

(1) 進行・発言について

① グループディスカッション

少人数のグループに分かれてディスカッションを行います。各グループにディスカッションリーダーが 1 名おり、議論が活発に行えるようリードしていきます。ぜひ積極的に発言してください。

② 全体ディスカッション

発言は挙手制です。ファシリテーターが指名した順に名乗ってから発言してください。

Skype 参加の場合、原則、マイクはミュートにし、発言がある場合は、チャットに書き込んでください。ファシリテーターがタイミングをみて指名しますので、その後マイクでご発言ください。

(2) 教材について

教材は当日配布します。

Skype 参加の方へは申し込み受付完了後、代表者の方へメールで送付しますので、事前に参加人数分の出力をお願いします。

2 月の教材は、勉強目的かつ著作権を明記した上での二次使用が可能です。営利目的での使用や不特定多数の目に触れるような配布 (インターネットへのアップロードを含む) はご遠慮ください。

(3) 赤ちゃんへの対応

勉強会に参加中も、赤ちゃんがぐずった場合には赤ちゃんのケアを優先してください。

互いに赤ちゃんを見守っていける環境を参加者全員でつくっていきましょう。

7. 会場 (お子さまの同伴含む)

(1) お子さまの同伴

1 歳の誕生日の前日まで同伴可能です。1 歳の誕生日を迎えたお子さま (上のお子さまを含

む)は信頼できる方にお預けの上、単身でご参加ください。

また、たくさんのお子さまが参加していますので、感染症等の恐れのある場合は同伴をご遠慮いただきますようお願いいたします。

(2) 同伴不可のお子さまをお連れになった場合

当日1歳以降のお子さまをお連れになった場合、ご参加いただけません。

また、その場合の参加費の返金はいたしかねます。

(3) 同伴する場合のルール

当日は勉強会開始 30 分前から入場できます。お早めにいらして授乳やおむつ交換などを行い、余裕をもって勉強会にご参加されることをお勧めいたします。受付は 15 分前からです。

おむつ、ミルク、お着替えなどお子さまのお世話に必要なものは各自でご用意ください。ミルク用のお湯は準備がございます。

授乳やミルクはディスカッションに参加しながら会場で行っていただけます。おむつ交換は専用スペースをご利用ください。交換スペースは1箇所のみで混雑が見込まれるため、勉強会開始前におむつ交換することをお勧めいたします。皆様で譲り合い、順番にご利用ください。

男性の参加者がおられる場合もありますので、授乳ケープを使用するなどご配慮ください。ディスカッション中のお子さまのトラブル(怪我、誤飲、感染症の伝染など)の責任は一切負いかねます。

(4) 勉強会終了後の交流タイム

勉強会終了後に参加者同士で交流できる時間を設けておりますので、ぜひ積極的にご参加ください(ランチ付き)。なお、交流会に参加されない場合もランチ代の返金はできません。あらかじめご了承ください。

(5) ゴミ・飲食などについて

会場はフリードリンク制です。勉強会開始前にドリンクオーダーされることをお勧めいたします。離乳食以外の飲食物の持ち込みはご遠慮ください。勉強会中、おやつを召し上がりたい方は、会場でクッキーを販売しておりますのでそちらをお買い求めください。

おむつ以外のゴミは必ず各自持ち帰り、会場では捨てないようにしてください。

8. プライバシー保護

(1) 写真の使用

開催報告などで会場及びご参加者の写真を使用する場合がありますので、不都合がある方はお申し出ください。運営側の写真撮影担当は目印をつけています。

また、ご参加者の会場内での写真撮影はご遠慮ください。

(2) SNS、ブログ等への投稿

Facebook、Twitter、ブログ等での勉強会についての言及は文章のみでお願いします。プライバシー保護の観点から写真のタグ付、写真のご使用及び個人を特定するような情報の掲載はご遠慮ください。

9. 免責事項

(1)盗難・紛失・トラブル等

貴重品等は各自管理をしてください。盗難・紛失・その他いかなるトラブル・損害等に関しての責任は一切負いかねます。

(2)開催の中止・中断

天災、事変その他非常事態が発生し、または発生するおそれがあり、運営が困難となる場合は勉強会を中止します。

前日 17 時まで中止が決定した場合は FB 勉強会グループ、前日 17 時以降に中止が決定した場合はメールでご連絡いたします。

サービスの運営上その他の理由で、一時的な利用の中断が必要だと判断した場合、勉強会を中断します。再開または中止はその場での判断となります。

10. 問合せ先

お問い合わせ、キャンセルのご連絡はこちらまでお願いします。

attend.ikukyupetitMBA@gmail.com

③プログラム構成

育休プチ MBA 勉強会・プログラム構成

2015.2.12 国保祥子

【目的】

育児休業を取得して産育休取得前と同じ企業・団体に復職する従業員（以下育休復職者）を対象に、スムーズな復職および休業中のスキルアップを支援するための勉強会。マネジャーに移行するための挑戦課題および（女性）育休復職者に特有の挑戦課題をディスカッションしながら身に着けていくことを目指します。

【学習内容】

1) マネジャー思考に移行するための挑戦課題

中原淳「駆け出しマネジャーの成長論」（中公新書ラクレ）の7つの挑戦課題を身に着けることで、プレイヤー思考からマネジャー思考にシフトする。「他者を使ってものごとを成し遂げること」と定義されるマネジャーは育児とキャリアの両立に必要な思考であり、人材としての付加価値向上にも繋がる。また両立課題について客観的に眺め、経営者目線でのコミュニケーションが出来るようになる。

2) 女性リーダーに特有の挑戦課題

組織の目的を達成するためにメンバーに与える影響力であるリーダーシップを身に着けることで、人材としての付加価値を向上する。働くことへの覚悟を持つとともに、女性リーダーに特有の課題に対して働くことを前提に解決策を考える問題解決思考を身に着ける。情報の探索においては、濃い関係の人（strong ties）よりちょっとした知り合い（weak ties）のほうが有益である（Granovetter,1973）ため、利害関係のないネットワークで育児と仕事を両立するための知識の有を図る。さらには社内外で不足しがちな女性ロールモデルを後輩女性に提示したり、ワーキングマザーならではの生産性アップのコツを発信できたりすれば理想的。

3) 女性が直面する「壁」を疑似体験する

いずれ自分が陥る苦境を事前に疑似体験しておくことで、いざというときに冷静に対処できるよう気持ちと環境を備える。当事者は視野が狭くなりやすいため、あらかじめ客観的に見つめる視点を獲得することで苦境の最中でも自分を俯瞰して経営者目線での対策を思いつけるようにしておく。

【挑戦課題】

※①から⑦はマネジャー思考に移行するための挑戦課題（中原淳 2014「駆け出しマネジャーの成長論」より引用）、⑧から⑨は女性リーダー特有の挑戦課題。

①部下育成

- リスクをとって部下に仕事を任せ、適切なタイミングでフィードバックすること
- 「ちょっと危なっかしい部下にあえて難しめの仕事を振り、マネジャーとして進捗を管理すること」が大切
- 部下本人に間違いに気づかせ、対処法を選択肢の中から選ばせる、自分で考えさせる

②目標咀嚼

- 会社が作った目標を自分の部下たちに噛み砕いて説明し、部下たちの納得を得ること。会社の戦略を部門の仕事に落とし込み、部下たちに仕事を割り振っていくこと
- 人は「納得感のない目標」や「見えないゴール」に対して強いモチベーションを感じていられないため、中長期の場合には会社の持っている目標やベクトルを部下にわかりやすいかたちで伝えていく必要がある

③政治交渉

- 組織内にネットワークを作り出し、それを通じて自部門に資源（ヒト・モノ・カネ）を集めつつ他部門とも協調していくこと

➤ マネジャーが交渉・調整を行う相手には自分の上司も含まれる（ボスマネジメント）

④多様な人材活用

- 多様な雇用形態や文化的背景、年齢の人たちを部下として扱う
- 職場にどんな人間関係が存在しており、誰を動かせば誰が動くのかに関する情報を踏まえて行動する

⑤意思決定

- 実務担当者より少ない知識や情報を元に、リスクやメリット、デメリットを勘案して適切に部門の意思を決定し、自ら責任を負う
- グレーな案件、反対勢力がある案件を扱う

⑥マインド維持

- いかにもその仕事が矛盾や混沌に満ちていようとも心を平静に保ち、折れないよう自分を維持する
- 自分で引き受けなくていいものを分類する、うまく周りの力を借りる

⑦プレマネバランス

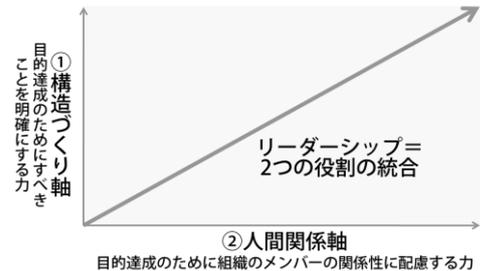
- プレイヤーとしての自分とマネジャーとしての自分の心理的・時間的バランスをとっていくこと
- 失敗すると他の挑戦課題を結合してデフレスパイラルに陥る

⑧組織全体の構造を踏まえた意思決定と行動

- 全体像を見られるようになる視点の獲得（マネジメント視点）
- 組織の力学をふまえた行動

⑨リーダーシップの構造づくり軸

- 状況によって、適切なリーダーシップ特性は異なる（コンティンジェンシー理論）が、基本的にリーダーの役割は「組織の目的（Goal）を設定し、メンバーを動機づけて目的への通路（Path）を歩ませること」（パスゴール理論/Path-Goal Theory）。
- リーダーシップの2軸（構造軸と配慮軸）のうち構造軸の強化



【ディスカッションの基本構成】

ケース・ディスカッション	①各自が考える課題をシェアし、状況を客観的に整理する ②経営視点で考える ③個人視点と経営視点を統合し、自分の行動に落とし込む
振り返り	④これまでの議論を俯瞰する ⑤自分の意思決定の特徴を内省し、今後の挑戦課題を認識する（全員が発表する）

【タイムスケジュール】

- 10:30- 開場（準備でばたばたしてはいますが入室可能です）
- 10:45- 受付
- 11:00-11:10 ケース読み込み
- 11:10-11:20 ケースメソッドの説明
- 11:20-12:40 ケース・ディスカッション
- 12:40-13:00 振り返り
- 13:00-14:30 片付け・休憩・ランチ交流会（～15:00 滞在可）

【育休復職者がマネジメント視点を持つトレーニングを行うメリット】

➤ 会社編

1. 育休復職者が自分自身をリソースのひとつとして捉えて復帰してくる。やる気・育児のバックアップ体制等「隠れた前提」の確認をフラットな視点で取り組むことができる。
2. 育休復職者がダイバーシティ人材としての自覚と覚悟を持って復帰してくる。制約があることでマネジメントコストが相対的に高い人材であることを自覚した上で、その制約の中で組織に貢献することを考えるという視点を持って復職することができる。（例：業務を短時間で集中して行う仕組みを提案し、部署内

の業務改善に役立てる)

3. 人材確保。さらにマネジメント視点・能力があれば、管理職候補人材確保に。

➤ **育休復職者編**

1. チームの一員としての考え方が向上することで、仕事を個人でこなすのではなくチームでこなすという視点を持つ。
2. 会社・上司目線の新たな視点を持つことで、思考の枠が広がり周囲と交渉の幅が大きくなる。
3. 家事・育児のマルチタスクをこなす能力を実務でも生かす視点を持つことができる。

【ケースメソッド教育について】

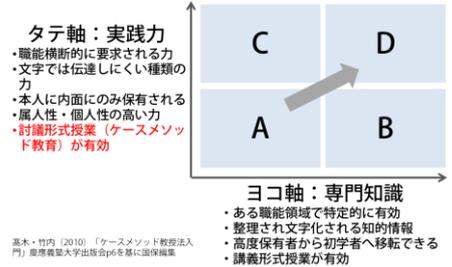
ケースメソッド教育は、米国の法科大学院、経営大学院が考案した授業方法で、世界の実務家育成の場で活用されている教育手法であり、参加者が相互に討議する「学びの共同体 (Learning Community)」でのディスカッションを通じて、実務で求められる考え抜く能力や態度を獲得することを目指している。

成人の能力開発の 70%は経験によって説明できるとされており (McCall et al 1988; Morrison and Brantner 1992; Morrison and Hoch 1986 等)、そのために良質な経験を積ませることが優れた人材を育成する鍵となる (金井・古野 2001; 森島 2002)。中でも成長につながるのは、既存の知識や経験が通用しないタフな環境、いわゆる Brown (2008) らが言う Stretch Zone での経験であると言われているが、適切な難易度とタイミングで経験を与えることは容易ではないことから、他者の事例が描かれたケース教材を使って疑似的に「経験」することで問題の解決に到達するまでの思考トレーニングを行う。

ケースメソッド教育では、各自の考え・判断・意見を持ち寄り、ディスカッションという思考を重ね合わせるプロセスによって思考の過程を鍛える手法であることから、教師は知識を提供する者ではなく学びをサポートするためのファシリテーターという立場をとる。またディスカッションの参加者は、Learning Community に集ったメンバーの成長プロセスに互いに貢献することが求められ、そのため傾聴と自己開示 (発言) を積極的に行うべきである。なお経験学習プロセスに則り、ディスカッションの最後には振り返り (内省) を行うとよい。(文責: 国保)

(参考文献: 高木・竹内 (2010)「ケースメソッド教授法入門」慶應義塾大学出版会)

経営能力を伸ばす2つの軸



経験学習サイクル



Kolb(1984),中原 (2012) 等

◇**育休プチ MBA 勉強会について**◇

1. 運営理念

“子どもを持ちながら働く”が本人・家族・企業にとって当たり前になる社会の実現

2. 運営方針

- (1) 赤ちゃん連れでも安心のバリアフリーな環境で学ぶ機会に
会場内はおむつ替え・授乳可能。赤ちゃんと一緒に安心して学ぶことができる場を提供します。
- (2) 時間や場所などの制約を持ちながらも組織に貢献するための思考技術を学ぶ機会に
MBA 同様の本格的な教材を使い、マネジメント思考の徹底したトレーニングを通じて復職後、時間や場所等の制約がある中でも組織に貢献する為の思考技術を提供します。
- (3) 志を同じくする仲間と出会う機会に
復職後に組織で活躍したい志をもつ多様な業界の人とのディスカッションを通じて、互いに切磋琢磨し合う仲間と出会う機会を提供します。

3. 運営ビジョン

- ・“子どもを持ちながら働く”ことが当たり前だと捉える個人や企業が増える
- ・育休復職後、時間や場所などの制約を持ちながらも成果をもたらし、組織に貢献できる人材が増える

4. 提供する価値・サービス

- (1) 経営者視点での思考トレーニング
時間や場所などの制約を持ちながらも経営に資する存在となりえるための思考トレーニング。
- (2) 次世代組織を研究する教員監修の MBA 同様の本格的な教材を利用
慶應ビジネス・スクール公式などの本格的な教材を使って、MBA 同様の経営者視点でのディスカッション。監修・指導は、次世代の組織のあり方を研究する国保助教。
- (3) 志を同じくする仲間との出会い
子どもを持ちながら働くために必要な知恵やノウハウ共有、精神面でのフォローをしあえる同志との出会い。

5. 設立背景

この勉強会は、NPO 法人マドレポニータが提供する産後女性向けエクササイズ教室で出会った岡野美佳さんの「経営を勉強したい」というニーズに応える形で、国保祥子さんがプログラムを開発したことから始まりました。当時第 1 子育休中だった国保さんは普段企業や行政機関に経営能力開発プログラムを提供する仕事をしていますが、そういった場で女性を見かけることは少ないにも関わらず、第 2 子育休中の岡野さんが「第 1 子出産後のほうが営業成績がよくなった」と話したことに興味を持ち、二人で周囲の育休者に声をかけ、岡野さんの自宅リビングにて、時には赤ちゃんをおんぶに抱っこしながら、時には持ち寄った手作りお菓子をつまみながら、ケース・ディスカッションによる学びを深めていきました。はじめは国保さんによるプロのファシリテーションでしたが、次第に参加者がファシリテーターを担うようになり、自律的に学習コミュニティ (Learning Community) を運営する現在のスタイルができあがりました。回を重ねるごとに参加者も増し、とうとうリビングを飛び出して、現在に至ります。2014 年 12 月までのリビングルームスタイルでは 11 回の勉強会を開催し、のべ 107 人が参加しました。また 2015 年 1 月からは参加希望者が増えたことを受け、約 30 人の育休者で勉強会運営チームを組織して勉強会を実施しました。1 月のトライアル実施では 21 名が参加、続く 2 月には 20 名分の参加者枠が申し込み開始 15 分で売り切れる事態となり、急遽追加開催を決定しました。2015 年 3 月には、これらの勉強会および勉強会の運営で得た知見をまとめ、出産育児というライフイベントが能力開発期間になりうること、残業しなくても成果を出せる新しい働き方があることを研究発表会として提案したいと考えています。

国保祥子略歴：外資 IT 企業で業務変革コンサルティング経験を経て、慶應ビジネス・スクールで MBA および博士号を取得。ケースメソッドおよびチームラーニングデザインによる実務家の能力開発に定評。民間企業、行政機関、大学での人材育成ニーズに応え、育成プログラム開発および導入に従事。経営層と若手人材の同時教育、未経験人材や、多様なバックボーンを持つチームの教育デザインなど、次世代組織マネジメントの実践を得意とする。静岡県立大学経営情報学部助教、慶應義塾大学総合政策学部・慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科非常勤講師。経営学博士 (Ph.D)。

④使用したケース

復職半年で退職を考える育休復帰者

「育休後復帰して約半年です。会社の時短勤務制度を利用して現在は16時までの勤務ですが、退職を考えています。

復帰後は前の職場に戻れると思っていたのですが、復帰直前に異動があり、慣れない仕事と慢性的な人員不足で毎日の仕事がなかなか終わりません。今所属している部署は、上司（男性／42歳／既婚子無し）、同僚Aさん（女性／41歳／未婚子無し）、同僚Bさん（男性／37歳／既婚子有り）、同僚Cさん（男性／29歳／未婚子無し）、同僚Dさん（女性／31歳／既婚子無し）、後輩Eさん（女性／26歳／既婚子無し）、という構成です。特にEさんは何かと手伝ってはくれるのですが、それでも追いつきません。他の人も忙しくて私の仕事の手伝いをするほどの体力も残っておらず、結果として徐々に未処理業務が溜まって行く状況です。残業も会社の規定でほぼ出来ず、毎日忙殺されていて仕事に行くのが辛いです。

友人に相談してみたところ、『時短制度は労働者の権利なんだから、堂々とするべき。仕事より子どもが大切なのは当たり前なんだから、早く帰ることに罪悪感を持つ必要はない』と言われましたが、自分がバリバリ仕事していた頃時短制度で当たり前のように早く帰ってしまう先輩がいて、その態度はどうかなあって感じていたので、自分はやっぱり職場の人に対する感謝や気遣いは欠かさないようにすべきだと思っています。なので皆が忙しいときに、一人先に退社することには強い罪悪感があります。

家事育児はバタバタと大変ではありますが、なんとか回っています。しかし手抜き料理、荒れた部屋を見ると、もう少し時間があれば…と考えてしまいます。子どもが体調を崩したときは、遠くに住む実母や旦那の力を借りたりもしていますが、既に今年の有給休暇は使いきりました。本当は、子どもが病気のときは、私がしっかり看病してあげたいのですが、このような状況では休みを切り出しにくいのです。

復帰後半年で退社を申し出るのは大変失礼だとも思いますが、日々溜まって行く仕事のことを考えていると憂鬱で、辛いです。また、会社には私の代わりはいくらでもいるけれど、母親は私だけだとも思います。」

【設問】

- 1) 相談者の課題は何か
- 2) 貴方がこの相談者の上司であればどのように対応するか

支店長のお小言

貴方は二コニコ銀行練馬支店の預金課長です。預金課には、Aさん（女性／41歳／独身子無し）、Bさん（男性／37歳／既婚子有り）、Cさん（男性／29歳／独身子無し）、Dさん（女性／31歳／既婚子無し）、Eさん（女性／26歳／既婚子無し）、と、育休から復帰したばかりで時短勤務をしているFさん（女性／33歳／既婚子有り）が所属しています。ある日、支店長に呼ばれた貴方は、次のようなお小言をもらいました。

「最近、当行において問題だと感じていることを3つ伝えたい。

1つ。このところ行員のやる気の低下が非常に目に付く。やる気のなさは、だらだらした仕事ぶりや職場の気の緩みによく反映されている。これは君たち課長と一般行員の人間関係が必要以上に馴れ合っているからではないのか？そのために部下が甘えて、ぬるま湯的な雰囲気生まれているのではないのか。この雰囲気は顧客への印象を悪化させるだけでなく、事務処理のスピードが落ち、残業時間が不必要に延びる要因となっている。君はもっと毅然たる態度で部下に接するべきじゃないのか？当支店は今期の規則残業総時間の70%を既に消化しているので、このままでは夏季休暇を一部返上してもらうことになるかもしれない。

2つ。行員たちの昼休みも不当に長い。外で食事をする行員が多いが、規定の1時間をしょっちゅうオーバーしているようだ。そのせいで行員の交代時間が遅れ、忙しくなる午後の時間帯の業務を滞らせている。このままではランチタイム時の外出を禁止せねばならなくなる。

3つ。他支店は既に今期の預金増強という目標を達成しようという状況なのに、当支店ではまだ目標の40%にしか達していない。さらに当行全体の基本課題である『預金の大衆化』を推進するための重要目標となっている、口座数の増加と新種預金の獲得状況に関して他支店と比較してかなり劣っているとのこと。行員ごとに目標数値のノルマを割り当てて、達成のための努力をもっとしてもらい必要があるんじゃないか？また、もっと計画的に事務処理を進めれば、残業時間も短く出来るんじゃないのか？

君には管理者として、これらの問題について改善を願いたい。出来ない場合は、今期の評価に響くと考えてくれていい。」

貴方は、現場は次のような状況であることを分かっています。

大口貸付先が最近倒産したことで、貸付課をはじめとする他部署の業務が混乱しているうえ、貸付課のベテラン社員が先月から産休に入ってその補充はなされていないことから、慢性的な人材不足がさらに悪化している。また、期初に導入されたオペレーションシステムに行員が不慣れで事務処理に時間がかかっていることに加え、大衆化路線を推進した結果として個人取引口座数が増加して事務量が急増している。

【設問】

この小言を受けて預金課長である貴方はどういう行動をとるか



このケースは、国保祥子が作成した（2014年8月）。本教材はクラス討議の資料として事実を基にして創作したものであり、文中の固有名詞はすべて架空のものである。本ケース作成にあたっては、KBSケース「残業時間削減計画の立案」を参考にしている。無断転載禁止。

Copyright©2014 国保祥子

⑤ディスカッションログ

育休プチ MBA 勉強会ディスカッション内容 2015/02/27

ケースメソッドの説明（ケースメソッド教育による人材育成）

- ・人を育てるのは、7割が経験。学習機会として良い経験を積むことが大事。
→いい経験≠楽な経験
- ・どうやったら大変な経験を、学びにつなげていけるのか？という視点
- ・ケースメソッドでは、講師によるレクチャーはしない。参加者同士のディスカッションを通して、考える姿勢を学んでいく。“思考停止しない人になることがゴール”
- ・専門知識（本で読んで学べる知識）を実践的に使う必要がある。
→なかなか実践の機会がない時に、ケースメソッドで疑似実践していく。
- ・周りの人と意見交換したり、自分の意見を言語化したりすることで、学んでいく。
→逆にきちんと発言していかないと学べない。
- ・最後に振り返り、「どうして自分がこういう考え方をするのか？」ということ客観的に見つめ直すことで、自分の経験に意味づけをする。

グループディスカッション

“.”→参加者の発言、“F”→ファシリテーターの発言、“SF”→サブファシリテーターの発言

■ケース①復職半年で退職を考える育休復帰者

（1）相談者の課題は何か？

- ・自分の人生のビジョンがみつからない。
- ・自分のやりたいことがみつからないから、思考停止している。
- ・どこから改善していくのか考えないといけない

F: 自分自身の状況の整理が出来ていない、マインドセットが出来ていないことが問題ですね。

- ・働くことへのビジョンが描けていない。モチベーションが下がっている。
- ・完璧主義。折り合いをつけることが出来ない。
- ・問題を見つけて、考える思考がない。
- ・周囲とのコミュニケーションが足りていない。

F: コミュニケーションが取れていないということでしたが、社内のですか？

- ・彼女が周りに対しても自分の状況を伝えられていない。
- ・上司も他の人も忙しくて、彼女の現状を理解できていない。

F: 現状を変えていこうという、問題点ですね。他の点があれば、お伝えください。

SF: 今までは、①ビジョンがない②思考停止している③コミュニケーションがない④改善意欲がない、という論点が出ています。

F: 今までのだと、コミュニケーションが社内限定されていると思うのですが、他のコミュニケーションもあるのでしょうか？

・ 家族。夫とのコミュニケーションが足りてない。自分で何でもやろうと思ってしまっている。ここは二人でやるべき。

F: 今までの意見は、自身の問題が多かったですが、客観的に見てこの方の環境から言えることはあるのでしょうか？

- ・ 上司が、部の状況を全く理解していない。
- ・ 個人、家族が使えるもの、アウトソースを使うことが必要。

F: 会社はどうでしょうか？

・ 復帰後異動があったということで、育休前と環境が違う。
→ 部署の人もこの人の家庭背景が分かっていない。

F: 部署のメンバーは忙しそう。他の人は分かっているのでしょうか？

- ・ 他のメンバーでも、業務状況が分かっていないので、部署全体での把握が必要。

F: この相談者個人を理解していないことも問題だし、他のメンバーも他のメンバーのことを分かっていないことが問題ということですね。

- ・ 時短制度について、「なぜ罪悪感を感じるのか」を、考える必要があると思う。

F: 自分の状況を俯瞰できていないことが問題ということですかね。

・ なぜ過去に、他の人が時短制度を使ったことにちょっとなと思ったのか、を考えてみる必要がある。

・ 一緒に働いている後輩 E さんにとっても問題。これから先、次世代が働くことに影響が出る。

F: 自分の会社人生だけではなく、他の人の会社人生にも影響があるということを知っていないということですね。

(2) 貴方がこの相談者の上司であればどのように対応するか？

- ・ 労務の再分配の必要があるので、メンバーへのヒヤリング。
- ・ 他の部署との交渉で、人員の増員をすべき。

F: 再分配と、他部署との提携ということですね。

・ 短期的なことに限れば、プライオリティを決めることが大事。どれが本当にやらないといけないものなのかを、上司が判断をサポートする。

F: これは今回の相談者に対してですか？

- ・ そうです。

F: この部署、かなり忙しそうなので、この相談者だけに労力をかけられるのでしょうか？

・ 何を切り捨てるかに関しては、コンセンサスをとることを、チーム内で考える必要がある。

F: それは他の人の業務は見直さなくても良い？

・ 見直す必要はある。ただ、まずこの女性がやめてしまうことがまずいので、そこに優先度を置く。

・ 上司が、子育てをしていないので、そういうリスクマネジメントが出来ていない。そういう人員を抱えた時のマネジメント方法を、他部署の人にも相談する。その上で、タスク

とリソースの棚卸をして、再分配をしていく。個人プレーの部署になってしまっているの
で、部としての評価をうけるような制度にかえる。チーム内でのコミュニケーションを取り
やすい雰囲気作りを、ランチタイムなどで作っていくことが大事ではないか。

F: この方が時短ではあるものの、やめてしまうとすごく負荷がかかる。ただこの人だけを
特別にケアする必要ってありますか？この人のケアをすると、他の人に負荷がかかり、負
荷がかかった人がやめてしまうリスクがある。育休を取る人が増えてはいるが、育休復帰
者を必ずしも全員守らないといけないのか、ということはどうでしょうか？

・「育休だから」ということだけではなく、部署全体で慢性的な残業になってしまっている
かもしれない。部署全体でタスクをまわせるようにする努力が必要。

F: 育休復帰者よりも、全員に、ということですね。

・未処理業務が発生しているということは、会社にとって損失が出来ている。早々に解決
しないといけないので、この育休復帰者をまず優先すべきだと思う。

F: まずはこの未処理業務をどうするか、ということを考えていく必要という視点ですね。

・慣れない仕事になってしまったということは、この異動にはどういう意味があったのか、
ということを知らないのは問題。そこを伝える必要がある。育休復帰して、時短で働いて
いる人の生活を上司は知らない。時短＝生活も仕事も頑張りたい。上司もマインド維持や、
仕事の分配が出来ると、育休復帰者も相談しやすくなる。

F: 新しい意見としては、「異動の意味」ということですね。そこを上司がきちんと伝えて
いく。続いての相談者の生活ということは、相談者のみですか？

・だけではない。マインド維持が出来るように部署全体で改善していく必要がある。それ
が出来れば、行き詰る事もない。

F: 時短制度をとっている人に対して、そこまで考えられるかは微妙ですね。

・自分自身はしていた。育児と仕事のバランスがとれていないと、まわりからも「そうい
うことが出来ない部署なんだ」と思われてしまう。ロールモデルの様な部署になりたかつ
た。

F: 時短制度を有効活用できる環境にするということですね。ただ気を付けないといけな
いのは、他の普通に働いている人がいるので、その辺は上司がどこまで割けるか、とい
うことですね。

■ケース②「支店長のお小言」

この小言を受けて、預金課長である貴方はどういう行動をとるか？

・支店長は、なぜ預金課長だけを呼んだのか？ということが気になる。3つ目の点を伝え
るのが何よりも支店長にとって大事。1, 2は二の次。まずは数字を達成することを考える
ことが大事だと思った。それを達成すると、1, 2の問題は解決されていくのではないか。
支店全体にかかってくることに限っては、横のつながりの課長にも同じ問いかけをしてみ
ることが必要だと思う。

F: 1, 2に関しては、他の部署の人と考えていく。3に関しては預金課の問題なので根本原
因を探るということですね。

・すぐできることとして、昼休みの状況確認。こんなに忙しいのに、本当にこんなにオーバーしているのか？をきちんと確認する。

F: 2 つめに関しては、状況をきちんと確認をする。その上で対応をするということですね。もし本当に遅れていれば、行員に伝える。

昼休みのことをピックアップしているのですが、1, 3 とはリンクしないでしょうか？

・リンクしていると思う。ただらしている→数字ダウンということに繋がる。「何を持ってただらしている」ということなのかを、支店長にもさらに確認する必要がある。

F: 事実確認をちゃんとするということですね。

・残業が多くなってしまっているの、他店はどうやって改善しているのかというヒヤリングが必要。オペレーションシステムは全員がやる必要があるのか、それとも専門的に人に頼むのかなども考えられる。

F: 他支店の確認と、業務の方法の見直し、ということですね。

・課長は2つやるべき。①支店長に対する確認②下員に対する行動。②に関しては、この課のアクションプランを決めて示すことが大事。その際に具体的な行動と結果を考えることが必要。

F: その支店として抱えている課題を、もっと噛み砕いて伝えるということですね。

・今のに関して、支店長に関して、「他店と比べて劣っている」という言葉が抽象的で他人事。もっとデータで出すことが大事。支店長と具体的に話し合うことが必要。

F: 今までの話と似ているが、さらに具体的なところまで踏み込んで確認して、さらに噛み砕いて行員に伝えるということですね。

・個人口座数が増加したときに事務処理数が増加するのは当たり前。他店と比べた時に、もっと何が違うのかを確認する。

F: それは課長のレベルだけで動くのではなくて、支店長も巻き込む？

・その方が把握しやすいと思う。そうしないと、この支店だけの問題になっているけれども、もしかしたら会社の方針自体が今のやり方とあわないこともある。もしかしたらいい問題提起になるかもしれない。

F: 他の意見、付け足しはありますか？

・支店長は、上の方だから現場が見られていない可能性がある。行員から支店長に対して、普段抱えている問題をヒヤリングしてもらう機会を作る必要がある。

F: 今までは横のつながりを考えていましたが、実際にいる人の意見を確認する必要があるということですね。

F: ここで気づいたことはありますか？

実は2つのケースは、同じ状況を、違う見方で考えてみたものです。

最初は、育休復帰者として気付いてほしいよねと思っていたが、

2番目のものをみると支店長の小言もあるし、業務もあるし大変ですね。

これに気付いたうえで、改めて新しい気づきがあった人はいますか？

相談者の人の視点に立ってみましょう。

・ランチタイムを長く取っているということは、ある程度他の人に余裕があるのかもしれない

ない。今の状況を伝えて、もう少し手伝ってもらえませんかと言う。復帰した人には見えてないけど、他の人には余力があるのかもしれないと思った。

F: もしかしたら、「他の人が忙しい」というのは違うのかもしれない。でも、現場はやっぱり混乱しているみたいですよ。

・そうですね。ただ、上司は明らかに育休復帰者が大変だとは気付いていないので、自分から声を上げることが必要。

・混乱している状況の整理をしてもらうことを、上司にやってもらうことを願います。上司自身が状況の整理をする。

F: 単なるインプットではなく、こういう道筋でやってほしいということも伝えると。

確かに決定権は相談者にはないのですが、言うだけでいいのでしょうか？

・言うだけではだめ。ただ、彼女自身も実態の把握は出来ない。アクションプランは上司が作っていく必要があり、それを支店長に伝える必要がある。

F: 支店長も残業がある実態は分かっている。しかしそれに対して、どうやったらいいのかわからない。だからこそ周囲から問題点だけではなく、アクションも伝えることが必要ではないでしょうか？

・自分が今一日をどう過ごしていて、どういう業務があって、ということ自分で自分のフォーマットを作ってみる。他の人にも同じフォーマットをつかってもらい、業務の把握や分担に使う。たぶんこの育休復帰者はすごく疲れてしまっている。一人でゆっくりする時間が必要。

F: それは頭を冷やすということですね。

・今は余力がない。前はバリバリやっていた仕事も好きな人だったと思うので、自分に戻る。

F: 自分の時間を考えるだけでは、問題の解決は出来ないということですね。

・部の目標が浸透していないのではないかな。まずは部の目標を育休復帰者なども細かく知って、対応すればいい。

F: それはつまり、上司から降ってくるのを待つのではなく、自分から取りに行くのと？

・そうです。

F: その視点はすごく大事だと思うのですが、それは一人の人の行動だけで変わるのでしょうか？

・もちろん全員が行動していくことが大事だが、まずは育休復帰者がまず行動していく。他にも波及させて行ければ一番いい。

・まずみんながあっぴあっぴだということを理解する。「自分だけが大変」ということを考えるのではなく、「みんなが大変」と考える。「時短だから悪い」という考えにならないことが大事。

F: 「時短だから悪い」と思ってしまったけど、そこが悪いというわけではないよ、ということですね。

・特に課長の視点から見ても、育休復帰者をピックアップしているわけではないので、そこまで問題視されていない。育休復帰者が考えているほど、周囲から悪く見られていたわけではない。

F: 同じ問題が他の人にも起きているんだ、ということを考えることが大事。

・「みんな大変」ということが分かって、「みんなが大変だから頼れない」ということになってしまいそう。何を転換したら、ポジティブになれるのかが気になった。私は、ちゃんと冷静になる事かなと思った。

F：育休復帰者が「この状況が大変だけど、他の人には言えない」ということが分かっているのであれば、この人自身が声を上げることが大事かなと思います

振り返り

F：ここからグループごとに振り返りをします。その時に、9つの挑戦課題というのがあるのですが、「この中で自分はどれが足りていなかったか」を考えてみてください。

・2回目の育休復帰になる。時間に制約のある人材として、罪悪感をぬぐえなかった。それでもやっぱり「人材なんだ」というシンプルな気づきがあった。私が働くことが他の人のロールモデルになる可能性もあると気付いた。

F：挑戦課題の中で、特に、というのはありましたか？

・自分の組織のことを常に客観的にみるという所。逆にそこで付加価値が付けられるのではないかと思った。

F：この番号で言うと、⑧組織全体の構造を踏まえた意思決定と行動、になるんですかね。

・政治交渉と、意思決定のあたりが、自分にとっても課題であると思いました。全体的なものごとをみるのが問題解決への近道なんだと気付いた。

育休だと、社内のネットワークが狭くなってしまっていて、育休明けだと時間もないし、だけどネットワークをつくれれば視点も広がる。限られた知識や情報を基に意思決定していくことが自分も意識したいところだと思った。

第 4 章

育休は経営能力開発の絶好の機会
～育休プチ MBA 勉強会の意義～

4.1 育休プチ MBA 勉強会の意義

制約があっても経営に資する存在となるための能力開発機会

2014年7月以降、育休プチ MBA 勉強会を開催してきた経験より、下記のような大きく3つの意義が確認された。

- ①経営参画意識が高まる
- ②個人プレーから脱却し、チームプレーを意識するようになる
- ③管理職業務に対してポジティブなイメージを持つようになる

総括すると、育休プチ MBA 勉強会は、制約があっても経営に資する存在となるための能力開発機会として機能するのではないかと考えられる。

このような経営者目線を意識させる思考トレーニングは、非常に時間がかかる。育児休業という現場を長期間離れなくては行けない期間は、学習機会とすることができるのではないだろうか。

また、実践知(ある領域の長い経験を通して高いレベルのパフォーマンスを発揮できる段階に達した熟達者をもつ実践に関する知性のこと[楠見,2012])を獲得するには、右図のような方法と要因がある。当勉強会では、獲得を促進する要因のうち、教育プログラムによって個人要因を、ラーニングコミュニティによって状況要因を提供していると言えるだろう。

実践知を獲得するには (楠見2012)

実践知の獲得方法

- 観察学習、他者との相互作用、経験の反復、経験からの帰納と類推、メディアによる学習

実践知の獲得を促進する個人要因

- 経験から学習する態度、省察、批判的思考

実践知の獲得を促進する状況要因

- 実践コミュニティ、社会的ネットワーク

Learning Communityと教育プログラムによって実践知獲得の場が提供されている

KOKULABO

Copyright©2015 Akiko Kokubo, University of Shizuoka

6

4.2 勉強会参加による意識変化

2014年7月から3月にかけて開催された勉強会では、参加者にどのような変化が見受けられたのかを調査した。

ここでは実際に勉強会に参加した参加者のアンケート及びインタビューをもとに、参加者の就労意欲や所属組織の貢献意欲の変化、学習意欲の変化について伝える。

①参加者アンケートで見る勉強会参加による意識変化 → 4-4 ページ

参加者は育休期間を投資の時間ととらえ、積極的に学習機会を求めている。また、勉強会に参加したことで就労意欲、所属組織への貢献意欲、学びの変化、管理職への興味があるといった回答が約9割と高い結果が出ている。さらに、継続参加することで、より意欲が高まっていることがわかった。

②参加者に聞く勉強会参加による意識変化 → 4-13 ページ

2015年1月から3月開催の勉強会に一般公募で応募し、参加した3名にインタビューを行った。3回の勉強会に参加した結果、現在プレイヤーである参加者、すでにマネジャー職である参加者ともに、管理職への意識の変化や仕事上での視点の変化が見られた。

勉強会への参加による意識変化

目次

I. アンケート概要と回答者属性

- i. アンケート概要
- ii. 回答者属性

II. 育休者が求める育休プチMBA勉強会(以下「当勉強会」)の魅力

- i. 参加前後での当勉強会の魅力の変化
- ii. 当勉強会の魅力の変化より得られた知見

III. 当勉強会参加者の就労に対する意識変化

- i. 就労意欲の変化
- ii. 所属組織への貢献意欲の変化
- iii. 自分のための学びから組織のための学びへの変化
- iv. 管理職への興味・意欲の変化
- v. 参加者の就労に対する意識変化より得られた知見

目次

IV. 当勉強会への継続参加による意識変化

- i. 調査概要
- ii. 勉強会参加前後での就労意欲の変化
- iii. 所属組織への貢献意欲の変化
- iv. 自己啓発から組織貢献学習への意識の変化
- v. 管理職への興味・意欲の変化
- vi. 継続参加者への調査より得られた知見

I. アンケート概要と回答者属性

i. アンケート概要

- サンプル数：54
- 2/17,27,3/2の当勉強会参加者を対象に実施
- 主な内容：参加動機等の当勉強会における価値及び就労意識に関する調査

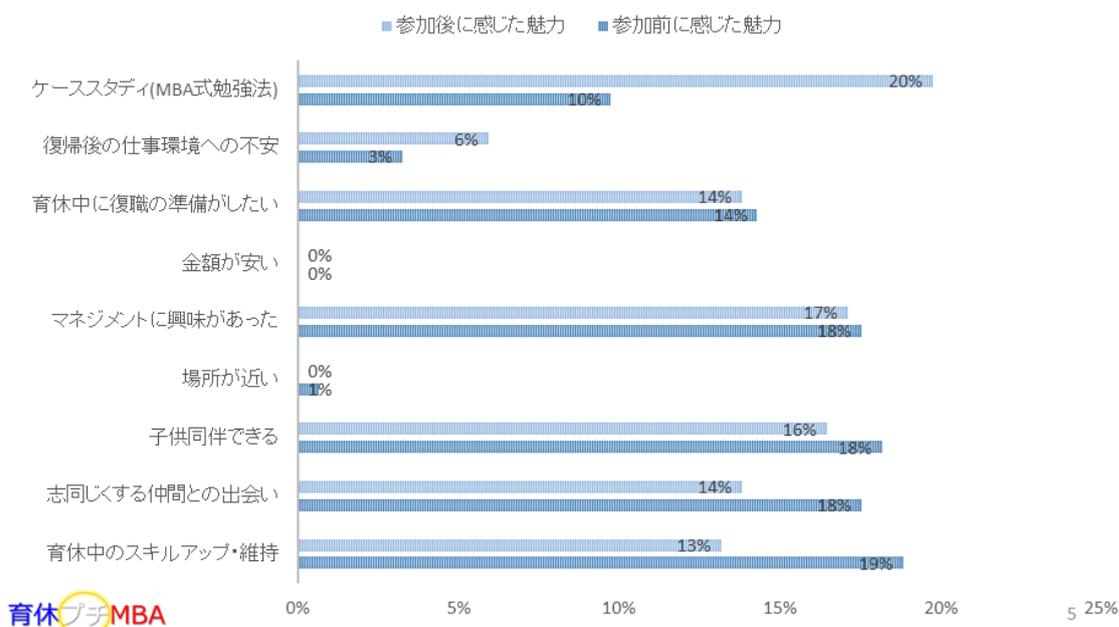
ii. 回答者属性

- **参加者の業種・職種は多岐に渡り**、業種の偏りは見られない。
- 参加者の業種一例
 - 放送・広告・出版・マスコミ、食品・医療、金融、通信サービス、コンサル・会計・法律関連、公務員、運輸、教育、医療、卸売・小売業、、、等
- 参加者の職種一例
 - 営業・販売、研究・開発、専門職(医療、教育、法律、会計)、広報・宣伝、企画・マーケティング、総務・人事、財務・経理、編集・制作、、、等

II. 育休者が求める当勉強会の魅力

i. 参加前後での当勉強会の魅力の変化

参加前後に感じた当勉強会の魅力



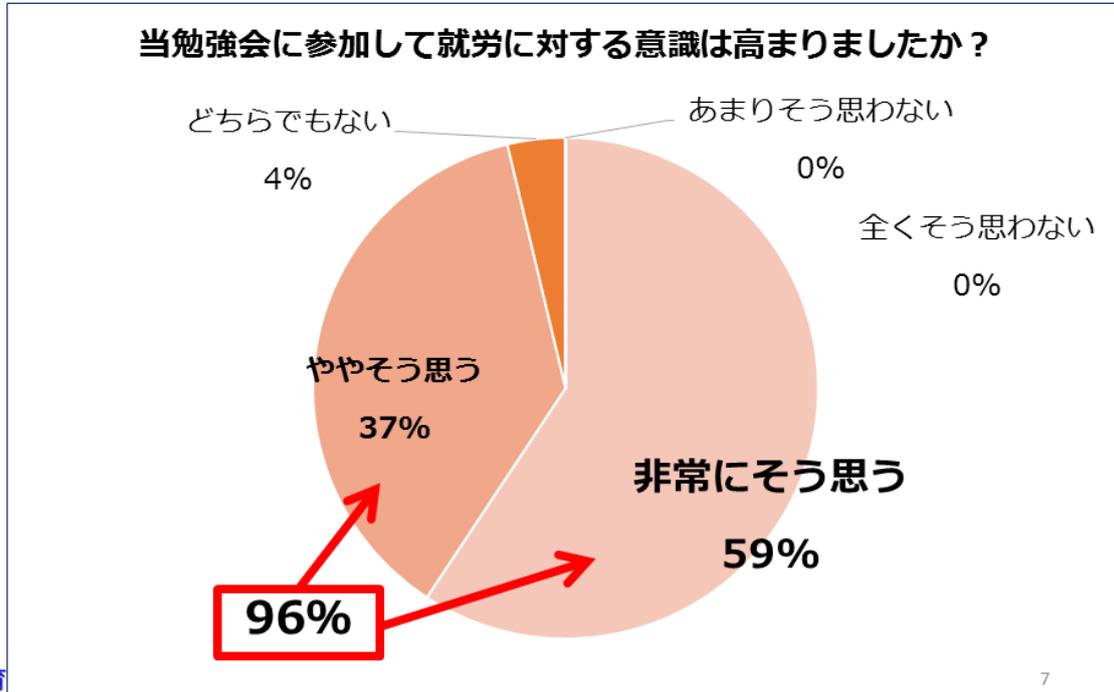
II. 育休者が求める当勉強会の魅力

ii. 当勉強会の魅力の変化より得られた知見

- **育休期間を投資の時間**とした積極的な学習機会への参加
(子連れ可などの環境整備は必要)
- **スキルアップ・維持からMBA式勉強法への興味の移行**
= 単純な自己啓発からの脱却
- **ケーススタディでのマネジメント学習機会による**
経営者目線・経営への参画意識の醸成
- **業種や職種は異なるが、同志との出会い・交流機会の創出**

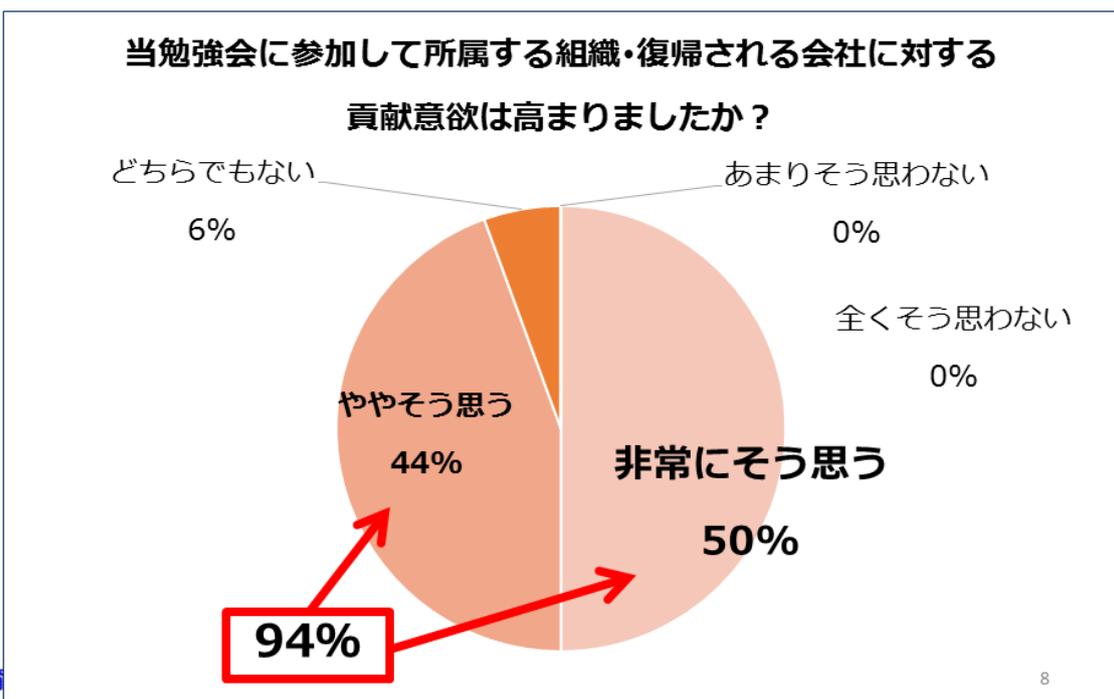
III. 当勉強会参加者の就労に対する意識変化

i. 就労意欲の変化



III. 当勉強会参加者の就労に対する意識変化

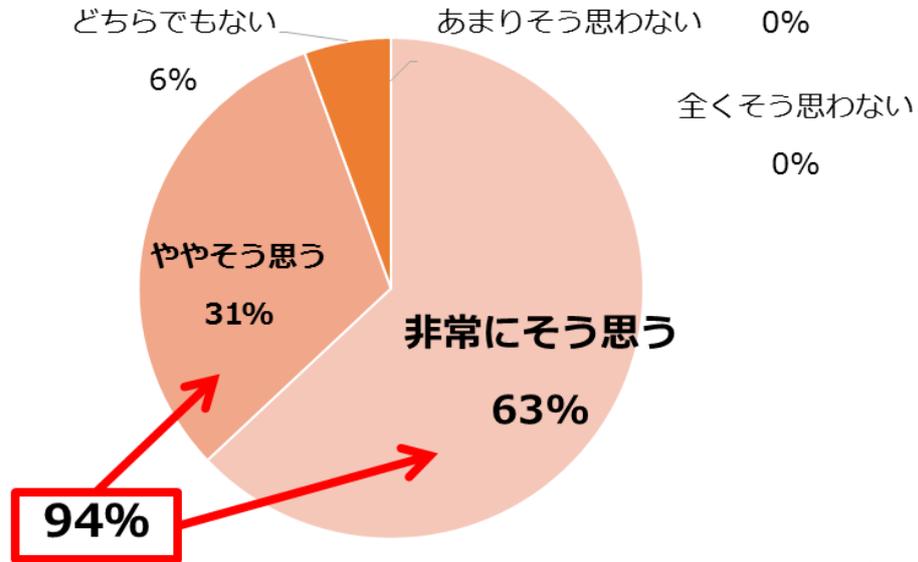
ii. 所属組織への貢献意欲の変化



III. 当勉強会参加者の就労に対する意識変化

iii. 自分のための学びから組織のための学びへの変化

自己啓発から組織貢献学習への意識変化はありましたか？



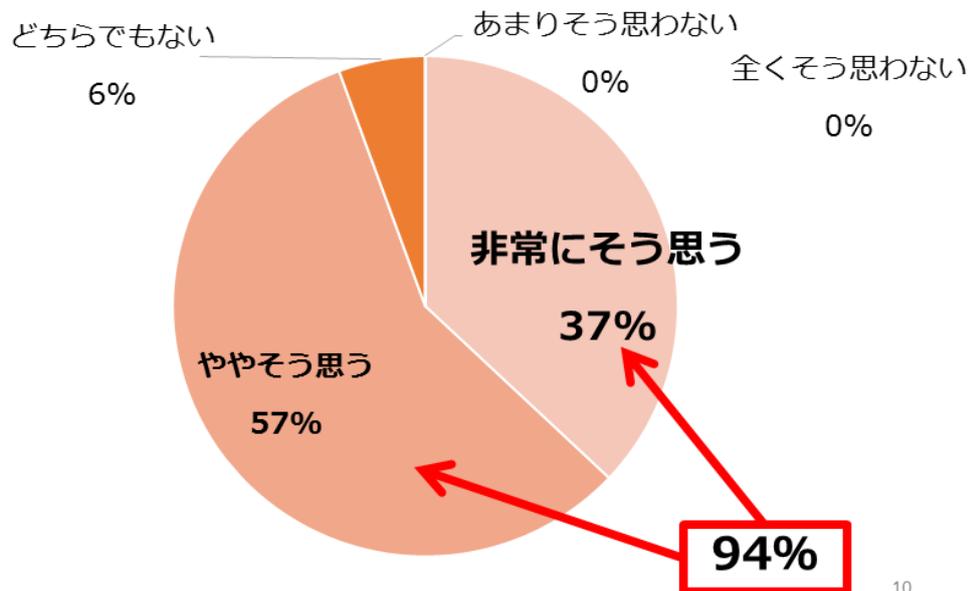
育

9

III. 当勉強会参加者の就労に対する意識変化

iv. 管理職への興味・意欲の変化

当勉強会に参加し、管理職への興味は高まりましたか？



育

10

III. 当勉強会参加者の就労に対する意識変化

v. 参加者の就労に対する意識変化より得られた知見

- ▶ 全項目で「非常にそう思う」「ややそう思う」の回答が9割
=モチベーション及び復職後の組織への貢献意欲が高い
- ▶ 制約人材であっても、**就労意欲は高い**
- ▶ 自己啓発から**組織貢献学習への思考の変化**
- ▶ **制約人材でも管理職へのキャリアパスを描こうとする意欲**
- ▶ 制約人材である自身への負い目も学習次第で**組織への貢献意欲の創出、経営者目線での思考へと切り替え**ができる

IV. 当勉強会への継続参加による意識変化

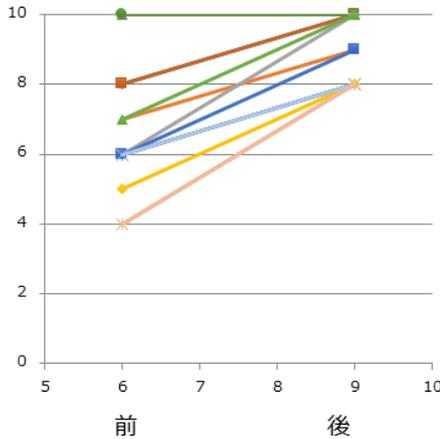
i. 調査概要

- 当勉強会に3回以上参加している15名を対象としたアンケート
- 質問内容
 1. 参加回数
 2. 育休者が求める価値
 3. 就労意欲の変化
 4. 所属組織への貢献意欲の変化
 5. 自己啓発から組織貢献学習への意識の変化
 6. 管理職への興味・意欲の変化
 7. 質問2.3.4.5.6の勉強会参加前後の変化度合い（10段階評価）

IV. 当勉強会への継続参加による意識変化

ii. 勉強会参加前後での就労意欲の変化

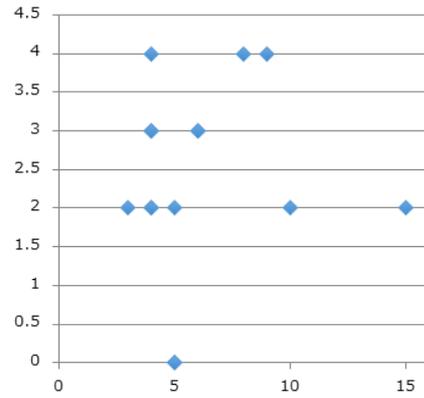
➤ 勉強会参加前後（10段階評価）



参加前平均：6.6
参加後平均：9.0
⇒2.4ポイントアップ

育休プチMBA

➤ 参加回数と変化の度合い



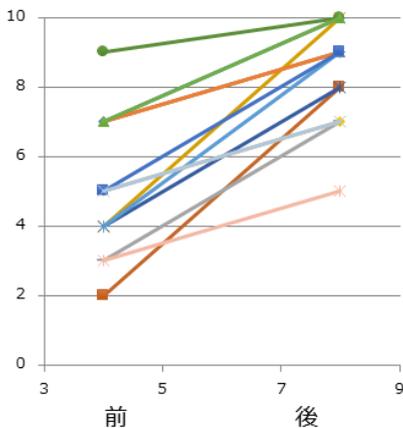
参加回数に関わらず
2~4段階上昇

13

IV. 当勉強会への継続参加による意識変化

iii. 所属組織への貢献意欲の変化

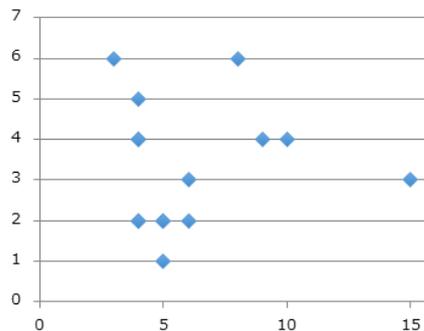
➤ 勉強会参加前後（10段階評価）



参加前平均：5.1
参加後平均：8.4
⇒3.3ポイントアップ

育休プチMBA

➤ 参加回数と変化の度合い



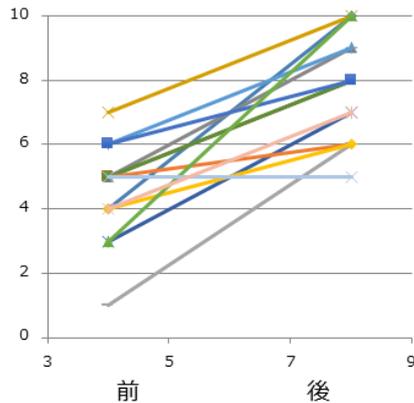
- 6回以下の参加者の半分が2以下
- 8回以上の参加者は3以上

14

IV. 当勉強会への継続参加による意識変化

iv. 自己啓発から組織貢献学習への意識の変化

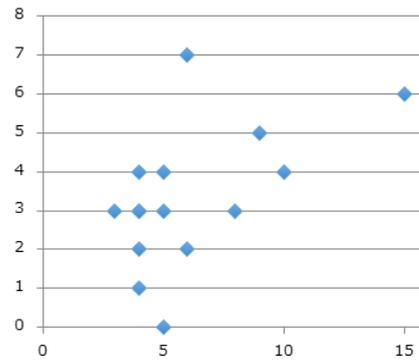
➤ 勉強会参加前後（10段階評価）



参加前平均：4.5
参加後平均：7.8
⇒3.3ポイントアップ

育休プチMBA

➤ 参加回数と変化の度合い



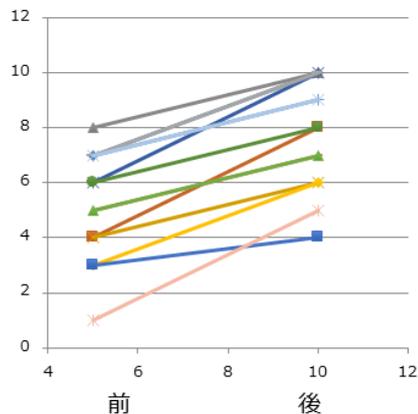
- 5回以下参加者は4以下 (平均2.8)
- 6回以上参加者は2以上 (平均3.7)

15

IV. 当勉強会への継続参加による意識変化

v. 管理職への興味・意欲の変化

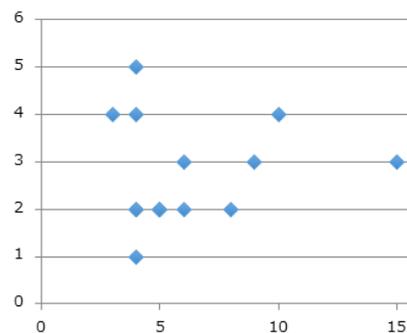
➤ 勉強会参加前後（10段階評価）



参加前平均：5.2
参加後平均：7.9
⇒2.7ポイントアップ

育休プチMBA

➤ 参加回数と変化の度合い



- 4回以下参加者にはバラツキがある
- 5回以上参加者には参加回数と相関あり

16

IV. 当勉強会への継続参加による意識変化

vi. 継続参加者への調査より得られた知見

- 継続参加することで全項目において意欲が高まっている。
(全項目の変化の度合いの平均は3)
- 参加回数が多いほど変化の度合いが大きい
⇒ 勉強会への継続参加 = 就労意欲を高めることができる
- マネジメントを継続して学ぶことで、育休者個人の視点から
上司・経営者視点へと思考・視点の移行
⇒ 管理職への意欲が増す

②参加者に聞く勉強会参加による意識変化

一般公募で応募し、参加した3名にインタビューを行った。3回の勉強会に参加した結果、現在プレイヤーである参加者、すでにマネジャー職である参加者ともに、管理職への意識の変化や仕事上での視点の変化が見られた。

自分の仕事の範囲だけでなく 広い視点で物事を考えられるようになった

参加者 Aさん

地方公務員、第1子の育休中で2015年4月に復帰予定

1. なぜ勉強会に参加しようと思いましたか？

産休・育休中に仕事に役立つ資格を取得したいと考えていましたが、ちょうどそのときにプレジデントオンラインに出ていた育休プチ MBA 勉強会の記事(P2-4 参照)を読んだのがきっかけです。これまでずっと平社員で、自分の業務をこなすことで精一杯。マネジメントを意識する機会はありませんでした。この勉強会に参加したら広い視点を身につけられるのではないかと思います、勉強会参加を決めました。

2. 出産後仕事に対する意識は変わりましたか？

基本的に産休後仕事に復帰するのは当たり前の環境で、働くママも大勢います。ですから、仕事に復帰することは当然だと思っていました。実際に出産してみても思うのは、子どもはかわいいということ。だからこそかわいい子どもを保育園に預けて仕事を続けるのなら、子どもを預けてでも働く価値のある仕事をしたい。より頑張りたいと思っています。

3. 子育てしながら今後も会社に貢献しようと思えますか？ 勉強会を通じてその気持ちに変化はありましたか？

子どものためにも、このまま会社で仕事を頑張りたいと思っています。

4. 勉強会で何を学びましたか？ 自分の中で何か変化はありましたか？

ケースに基づいたディスカッションで、ケースごとの課題解決について学ぶことができました。また、これまでは自分の仕事の範囲でしか物事を見ていませんでしたが、違う視点でも考えられるようになりました。会社では、残業して当たり前、多く働いた人が評価(時間で評価)されるというのが現状です。しかし、働く母親のように、時間に制約がある人もいます。みんなが短時間で成果をあげられるように、また、時間に制約のある人でも働きやすいように、自分の仕事やほかの仕事も含めて見直していきたいです。

5. 管理職になりたいと思えますか？ また、自分にとってマネジメントを学ぶことがプラスになると思えますか？ それはなぜですか？

管理職への覚悟はまだありません。ただ、勉強会を通じて、管理職になったほうが時間の融通がきくし、組織を変えるのも下からより上からの方が働きかけがしやすいのではないかと思います。うになりました。

組織に貢献するためには どんな立ち位置にいればよいかわかってきた

参加者 Bさん

コンピュータ開発の研究開発職、第3子の育休中で2015年4月に復帰予定

1. なぜ勉強会に参加しようと思いましたか？

プレジデントオンラインの記事を読んだことが直接のきっかけです。これまで2回育休後に復帰していますが、時間的制約のあるメンバーは私ひとりという状況のなか、精一杯仕事をしてもどこか半分チームの外に置かれているようなもやもやしたものを感じていました。実際、第1子の復帰後も、一生懸命仕事に取り組んだにもかかわらず、上司の上司から「もっとできる。手抜きしているのでは？」と言われ、一生懸命やっていたことが上に伝わっていなかったのだと感じた経験もあります。こうした経験を踏まえて、どうしたら仕事をもっとうまくやっていけるかについて考えていますが、それがこの勉強会ならピンポイントで学べそうだと思い、参加を決めました。経営者視点を得ることにより、時短勤務でも充実した業務をこなせるよう工夫できる思考を得られたらと思っています。

2. 出産後仕事に対する意識は変わりましたか？

過去2回の復帰を通して、復帰後の働き方のイメージはできています。ただ、仕事を重視するか、子どもを重視するかのバランスをどうとっていくかまでは、まだ模索中です。

3. 子育てしながら今後も会社に貢献しようと思えますか？ 勉強会を通じてその気持ちに変化はありましたか？

勉強会に参加することで、周りの仲間と自分の立ち位置をどう置けばよいかが見えてきたのが収穫でした。第一線の社員グループには入れないのはわかっているので、マネジャーのサポートをするという「立ち位置」を提案したいと思っています。業務の効率化など、メンバーが見られていないところをサポートしていけるポジションです。今日のケース(2月勉強会で使用したケース、P3-21 参照)で全体を見渡すことを経験して、このことに気づきました。以前の復帰の際は、復職前シートに必要事項を書き込むだけでしたが、今回は自分の担いたい役割について、上司と面談で話したいと思っています。

4. 勉強会で何を学びましたか？ 自分の中で何か変化はありましたか？

自分の不得意なところ(挑戦課題の⑨ リーダーシップの構造づくり軸、P2-14 参照)が認識できました。現場で不得意なところを克服できるかは実際にやってみないとわかりませんが、弱点がわかったのは大きいです。

5. 管理職になりたいと思えますか？ また、自分にとってマネジメントを学ぶことがプラスになると思えますか？ それはなぜですか？

自分の職場における「管理職」という職位を目指す、というのには当てはまりませんが、自分が考える「マネジメントする立場」を目指したい。なんとなくはそう思っていたが、勉強会に参加することで明確になりました。

より上を目指して より働きやすい組織にしたい

参加者 Cさん

外資系製薬会社の営業サポート業務で産休 1 年前よりグループマネジャー。第 2 子の育休中で 2015 年 4 月に復帰予定

1. なぜ勉強会に参加しようと思いましたか？

育休中にできることを模索していて、インターネットで「育休 勉強会」で検索したところ、プレジデントオンラインの記事を見つけたのがきっかけです。第 1 子出産後にマドレ(NPO 法人マドレボニータ主催の産後のボディケア&フィットネス教室)に参加していて、設立の経緯にマドレと書かれていた(P2-2 参照)ので、マドレ参加者がかかわっているなら、得るものも大きい勉強会に違いないと参加を決めました。

2. 出産後仕事に対する意識は変わりましたか？

1 人目の育休後に復帰したときは、出産前と同じパフォーマンスをあげたいと思って、生産性、効率、リスクヘッジをすごく考え、仕事に集中して取り組むことができました。結果、会社のみんなが協力してくれて、あまり悩むことはありませんでした。一方で、集中しすぎていて話しかけがたい雰囲気だとも言われてしまって……。2 人目の育休後はマネジャー職での復帰なので、人の話をよく聞くことが仕事でもあります。余裕をもって仕事に取り組み、話しかけやすい雰囲気をつくりたいです。

3. 子育てしながら今後も会社に貢献しようと思えますか？ 勉強会を通じてその気持ちに変化はありましたか？

第 2 子産休前にマネジャー職になり、組織貢献をしなければならないと頭ではわかっているけれど、どうしたらいいかと思っていました。社内でも自分のほかに子育て中の人が増えつつ増えてきたこと、また、今後、介護などで時間制約のある人も多くなってくると思うので、勉強会での学びを組織のために活かせたらと思います。

4. 勉強会で何を学びましたか？ 自分の中で何か変化はありましたか？

社内は独身、子どもなしの女性が多く、ロールモデルもいません。勉強会では同じポジションの人がいて、ともにワークをこなすことで、会社からの視点を意識することができました。参考書(中原淳 2014 『駆け出しマネジャーの成長論 - 7 つの挑戦課題を「科学」する』中公新書ラクレ)もすごく学びになりました。

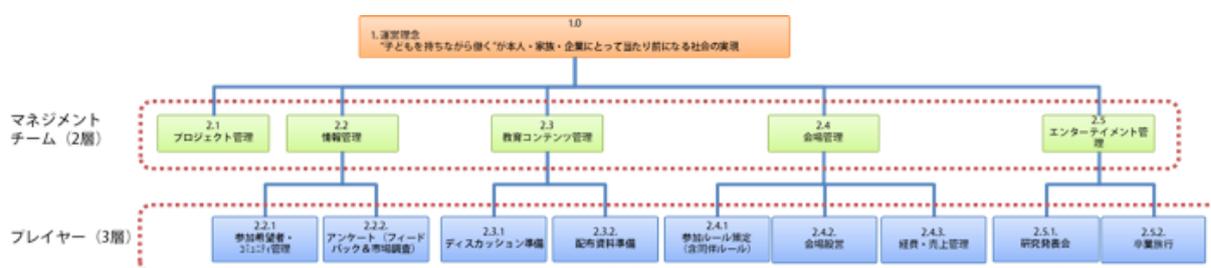
5. 管理職になりたいと思えますか？ また、自分にとってマネジメントを学ぶことがプラスになると思えますか？ それはなぜですか？

すでに管理職ではありますが、より上になれば情報が先に入ってくるので、仕事がしやすくなります。組織体制も変えられます。今後も「組織を変えられる人材」を目指したいです。

4.3 運営チーム業務経験から得た意識変化

リビングルームスタイルで行ってきた勉強会は、参加者が運営も担う形で進められてきた。しかし、2014年11月、プレジデントオンラインに当勉強会の記事が掲載されたあと、勉強会への参加希望者が増加する。規模拡大に対応するために運営スタイルを変更する必要に迫られ、“リビングルームスタイル”で学んできたメンバー中心に運営チームを組織した。運営チームは、運営を「勉強会で学んだマネジメント思考の実践の場」と位置づけて、2015年1～3月の勉強会の運営を行った。

運営チームは3つの階層に分かれている。第2層が中間管理職に位置して意思決定を行うマネジメントチーム、第3層が現場業務を行うプレイヤーである(下図参照)。



マネジメントチームには①管理業務経験から得た意識変化を、それ以外のプレイヤーには②運営業務経験から得た意識変化を訊ねた。

①管理業務経験から得た意識変化 → 4-17 ページ

国保と運営チーム5名からなるマネジメントチームは、子育て中・育休中ならではの制約がありながら、柔軟なリーダーシップで運営チームを導き、勉強会プロジェクトを成功させることができた。

②運営業務経験から得た意識変化 → 4-25 ページ

勉強会の運営を、「マネジメントを学び、時間等制約のある人材がプレイヤーとして最大限チーム・組織に貢献する実践の場」と位置づけて、運営を行った。時間等制約のある人材でも、生産性を向上しつつ、仕事を抱え込まずに成果を出して、組織に貢献することは可能であることが証明できた。

①管理業務経験から得た意識変化

管理業務経験から得た 意識変化

マネジメントチーム設立の背景

2014年11月まで（11回開催）

発起人である岡野宅にてリビング
ルームスタイルで小規模に開催。

参加者＝運営チームメンバー



マネジメントチーム設立の背景

11月にプレジデントオンライン掲載後
規模拡大に対応するため運営スタイルを変更

組織構造があいまい、ゴール、ビジョン、
ルールが明確化されないまま各メンバーが働く

混乱が生じ、業務が非効率化し、
育児と運営業務の両立が困難になりモチベーション低下

運営チームを離れるメンバーが出た

マネジメントチーム設立の背景

運営チームを辞めた理由

- ・ 非効率な業務とそれに伴うモチベーション低下
- ・ 育児と運営業務の両立ができないことによるストレスと自信喪失

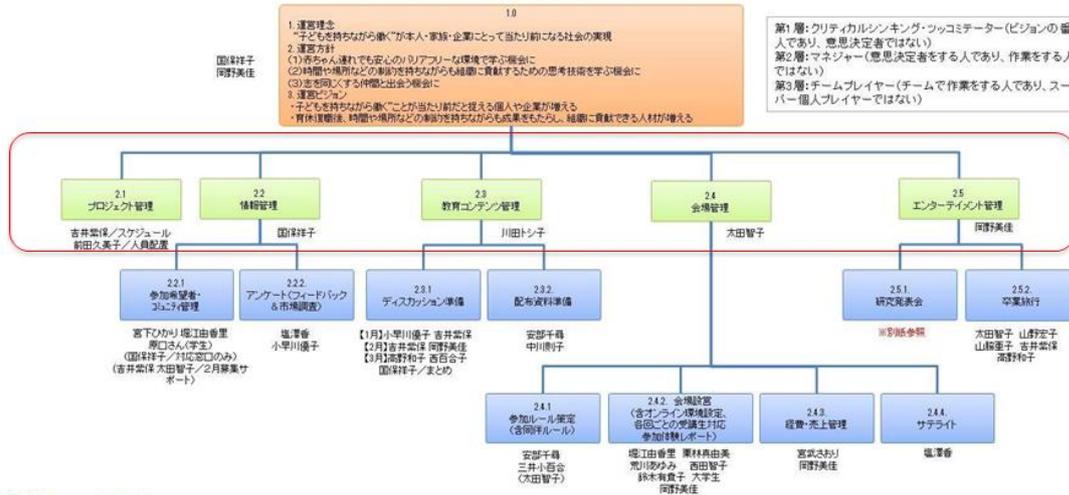
育休復職者を支援する組織でありながら、育休復職者が活躍できる組織を作れなかった

非効率な業務を促進させた理由

- ・ ゴールが設定されておらず、各自の仕事の方向がバラバラになった
- ・ ビジョンが共有されておらず、無駄な意思決定や無意味な遠慮によって仕事が滞った
- ・ ルールが明確でなかったため、新しい業務ができる度にお互いに確認し業務が進まなかった

マネジメントチームの設立

12月後半 マネジメントチーム設立
メンバー 国保と運営チーム5名
属性 マネジメント未経験者



マネジメントチームの設立

- ・ 失敗の経験を生かし、ゴール設定、ビジョン、ルールを明確化し、運営チームに周知徹底。
- ・ 意思決定のスピードを高め業務を効率化。
- ・ 突然の離脱を考慮した仕事の進め方や効率的なコミュニケーション方法を柔軟に取り入れた業務ルール

モチベーションと精度の高いマネジメントチームが実現
柔軟なリーダーシップで運営チームを導き、
勉強会プロジェクトは成功した

アンケート調査の目的

**育休復職者が自発的に自身の能力を発揮し、
管理職として活躍した要因について調査を実施**

1. 制約人材である部下を活躍させるために必要な要件
2. 制約人材が管理職として働くために必要な要件
3. 制約ある女性が管理職になるために必要な要件

1. 制約人材である部下を活躍させるために必要な要件

質問) 制約人材の部下を活躍させるポイントは何か？

- 目標/ビジョンの共有
- モチベーションの維持
- コミュニケーション (ビジョンの共有、効率的な仕事を促す)
- 離脱する時のルール作り
 - 抱え込ませない環境整備
 - 早めの決断、代替者を指名などのルール作り
- 効率化を自ら提案してもらう
 - 業務の効率化と同時にモチベーションを高める
- 早めの意思決定
 - 業務時間に自由度を持たせる

1. 制約人材である部下を活躍させるために必要な要件

質問) マネジメントの立場で気をつけた点は何か？

- 目標咀嚼、ゴールをイメージさせて仕事を割り振る
 - 生産性の高い仕事を実践させる
- 早めの共有
 - 8割の段階で共有することで業務の効率を上げる
- 運営メンバーの自己評価の低さ
 - 遠慮しない環境づくり
 - 罪悪感をなくすコミュニケーション

2. 制約人材が管理職として働くために必要な要件

質問) 制約人材がマネジメント業務を実践できた理由は何か？

- 言語x非言語によるコミュニケーション
 - メールのみでのやりとりに加え、スカイプMTGと併用
- 時間と場所にフレキシブルな働き方
 - 朝5時からのスカイプ会議
 - 実働時間を制限しない
 - 在宅労働
- 仕事の可視化 (ジョブディスクリプション)
 - 離脱リスクを補完しやすい
 - 引き継ぎがしやすい

2. 制約人材が管理職として働くために必要な要件

質問) 制約人材がマネジメント業務を実践するうえで工夫したことは何か？

- 離脱しても迷惑をかけないルール作り
 - タスク後継者の指名ルール
- 効率化のルール設定とフレキシブルな変更
 - メッセージを読んだ=いいね！ボタンのみ
 - 個別のやりとりの方法を変更
- マネジメントの前提を先に伝える
 - 8割でOKとする業務か、最後まで完璧に仕上げる業務か、など。全体の業務効率化を優先する。

3. 制約ある女性が管理職になるために必要な要件

質問) マネジメントチームに任命された際、不安はあったか？

あった 5 / 5 (全員)

- 経験がない
- 能力不足ではないか？
- 周りが優秀な人ばかりで緊張した
- もっと適任者がいるのではないか？
- 何をすれば良いのかわからず不安
- 学びの場と考えやりたいと思った

3. 制約ある女性が管理職になる ために必要な要件

質問) マネジメントチームを経験して管理職に対する意識変化はあったか？

あった (5 / 5)

- 近い将来なりたいと思うようになった
- 実際に経験することで漠然とした将来像が確実なものに変わった。イメージしやすくなった
- 制約人材も管理職ができるしむしろ向いている
- 量より質が重要になり時間の管理がしやすい
- 時間効率の意識が高いので制約人材に向いている
- 効率的な仕事をマネジメントから提案し企業全体に貢献
- 優秀な管理職は才能ではなく、マネジメント思考のトレーニングによって作られる

3. 制約ある女性が管理職になる ために必要な要件

質問) 制約人材が管理職になるためのポイントは何か？

- 事前のトレーニング
 - 管理職になってからのトレーニングより、なる前のトレーニングまたは疑似体験
 - 管理職の具体的な仕事や制約人材にとってのメリットを知ることによって不安をなくす
- 離脱時のルール
 - 不安の解消
- フレキシブルな勤務環境
 - 会社外、勤務時間外でも仕事ができる環境

育休復職者を企業の戦力とするには

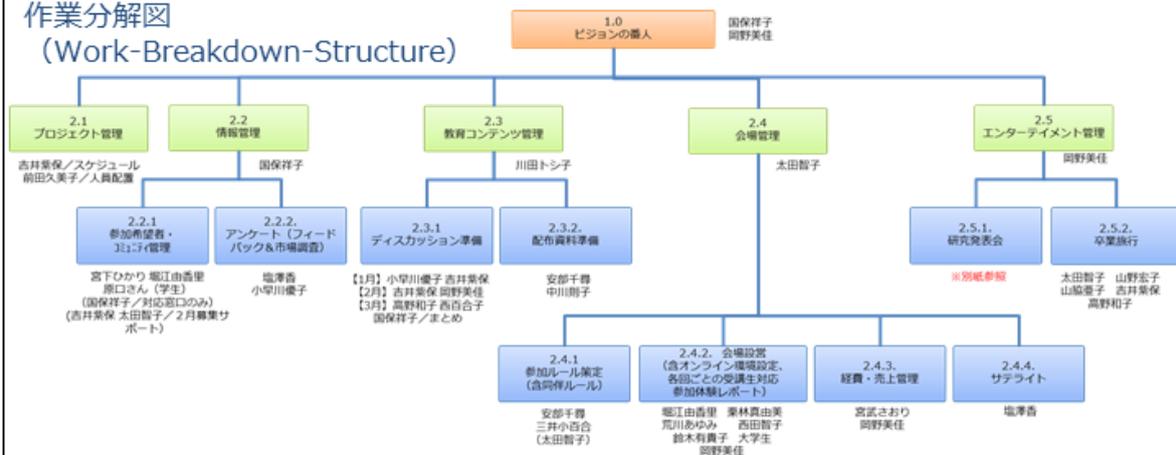
1. モチベーション管理
 - ゴール、ビジョンの共有
 - 業務の効率化
2. フレキシブルな職場環境
 - 勤務時間、場所または時間の裁量含む
3. 離脱時のルール化
 - 制約人材の不安を解消
 - 業務の引き継ぎの効率化
 - 後継制度により若手社員（将来の制約人材）を育成
4. マネジメント思考の事前トレーニング、疑似体験
 - 時間に制約がある故にマネジメント思考によって業務を効率化
 - 事前トレーニングにより不安が解消され積極的に貢献
5. 自己評価の低さに考慮
 - 不安が多く、特に女性は自信がなく遠慮がち
 - 罪悪感を持たない環境づくり
 - 管理職に積極的でないのはモチベーションが原因ではない

② 運營業務経験から得た意識変化

運營業務経験から得た意識変化



作業分解図
(Work-Breakdown-Structure)



第1層：クリティカルシンキング・ツッコミテーター（ビジョンの番人）
 第2層：マネジャー（意思決定者）
 第3層：チームプレイヤー（作業担当者）



勉強会運営を「マネジメントを学び、時間等制約のある人材がプレイヤーとして最大限チーム・組織に貢献する実践の場」と位置づけ、運営を試みた。

(勉強して)「わかる」ことから(実践で)「できる」ようになる過程で、プレイヤーとして行動・思考にどのような変化があったのかを伝える。

「時間等制約のある人材(=育休復職者)がプレイヤーとして最大限チーム・組織に貢献する」うえでの課題とは？

■管理職経験がある社員に質問です。ワーキングマザーが部下の場合、本人に求めたいことを教えてください。

- 第1位「時間内での生産性アップ」(70%)
- 第2位「業務を抱え込まない」(59%)
- 第3位「周囲の社員への配慮」(47%)

■ワーキングマザーの社員に質問です。

仕事や周囲とのコミュニケーションで意識していることを教えてください。

- 第1位「時間内での生産性アップ」(88%)
- 第2位「周囲の社員への配慮」(79%)
- 第3位「各職位に準じた業務遂行」(46%)
- 第4位「業務を抱え込まない」(42%)

エン・ジャパン「ワーキングマザーに関する意識調査」より

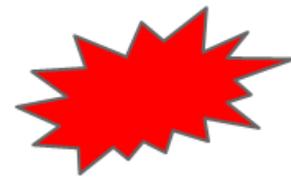
⇒「生産性を向上しつつ、仕事を抱え込まず、成果を出すこと」

勉強会運営初期…

- ・組織構造・役割分担があいまい
- ・ゴール、ビジョン、ルールなどの前提条件が確認されないまま業務を推進
- ・「人に頼る＝迷惑をかける＝自分が頑張らなければいけない」という思い込みから各自に業務の抱え込みが発生

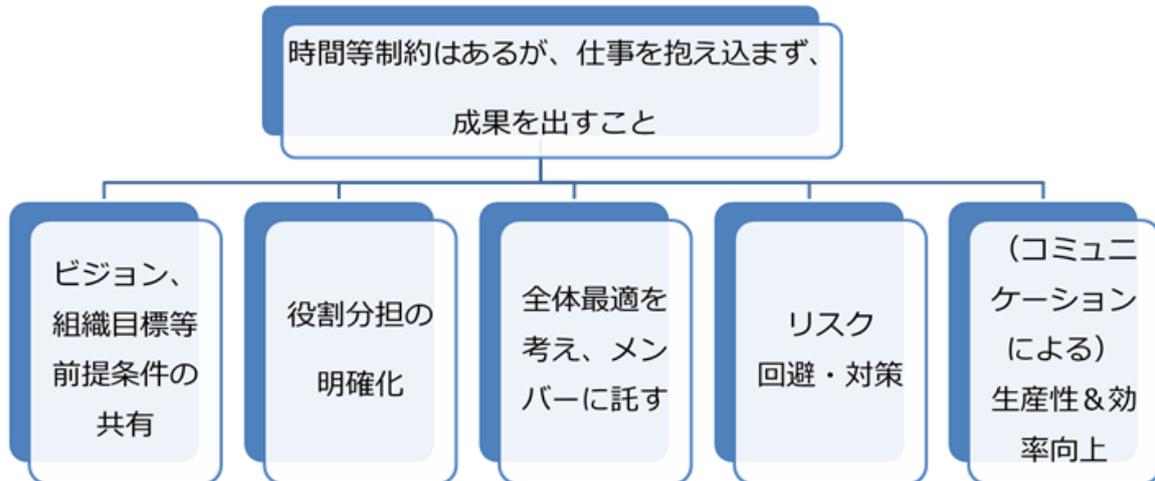


- ・組織内で混乱が発生
- ・業務の非効率化
- ・育児との両立が困難になりモチベーション低下
- ・抱え込みは組織の生産性を下げる要因になると実感



勉強会で学んだ「マネジメント視点」を活かし、時間等制約がある中でも「生産性を向上しつつ、仕事を抱え込まず、成果を出す」働き方にシフト

時間等制約のある人材（＝育休復職者）がプレイヤーとして最大限チーム・組織に貢献するために必要な5つの要素



「生産性を向上しつつ、仕事を抱え込まず、成果を出すこと」を目指して気づいたこと；

1、ビジョンや組織目標などの前提条件の共有

・**前提条件**（全体におけるチームの役割、決定権の範囲、成果のゴールなど）を**メンバー全員が理解**することで、**一体感やスピード感**が生まれたので、**実感としてチームで働くことができた**。

・自チームのみでなく、**組織全体で目標を達成すること**、そのために**組織目標を明確**にした上で活動することの重要性が理解できた。

・組織目標を意識して、活動することの重要性。
組織目標の達成のために**全体最適が必要**なことが実感できた。

「生産性を向上しつつ、仕事を抱え込まず、成果を出すこと」を目指して気づいたこと；

2、役割分担の明確化

・自分を犠牲にする＝組織への貢献の証と思っていたが、一人で張り切って必要以上に頑張ることは自分の体力・精神力を無駄に追い詰めるだけでなく、組織の生産性を下げる要因にもなると実感できたから。

・役割の明確化ができ、作業を分担しながら進められた。マネジャーとプレイヤーが相互に作用できた。

・チームメンバー全員で役割分担ができており、どのメンバーも各々の役割を果たした結果、成果物が出来上がったため。

「生産性を向上しつつ、仕事を抱え込まず、成果を出すこと」を目指して気づいたこと；

3、全体最適を考え、メンバーに託す

・「これまで仕事を人に頼むこと＝自分の能力がない」と考えがちだったが、メンバーに頼むことで、一人でやるよりもクオリティの高い成果物を提供できると感じるようになった。

・自分が無理するよりタスクを投げた方が合理的で生産性も高いことに気づけた。

・自分が無理しても解決できないのであれば、メンバーに託した方がモチベーションを維持し、かつ生産性が高い働き方ができる。

・遠慮しない、一人で抱え込まない(時には手放してみる)、最低限の労力(シャカリキになり過ぎず)で最大限の成果を出す働き方を常に考えて行動する。

・自分自身の仕事だけでなく一歩引いて関わっている仕事の全体像を俯瞰するマネジャー視点を持ち、仕事に関わる相手に合わせた問いかけや受け止めをすべき。

「生産性を向上しつつ、仕事を抱え込まず、成果を出すこと」を目指して気づいたこと；

4、リスク回避・対策

・離脱可能性などの**リスクを早めに共有**すること（無理なら早めに無理と投げること）がとても重要であると感じた。また**離脱できる体制を整える**ことで子ども有事にも円満に即対応可能。

・制約がある人材であったのに、各自の役割が明確であり、複数人体制で仕事に穴をあける事を回避する仕組みがあれば能力をいかせること、またそれにより**組織として一定のパフォーマンス**を社会に対して提供できることを体感できた。

・自分だけでなく他メンバーにもリスクを分散するなどの**ノウハウを共有して実践**すれば、チームとして&組織として生産性があがると思われるので上司に自分から提案したい。

「生産性を向上しつつ、仕事を抱え込まず、成果を出すこと」を目指して気づいたこと；

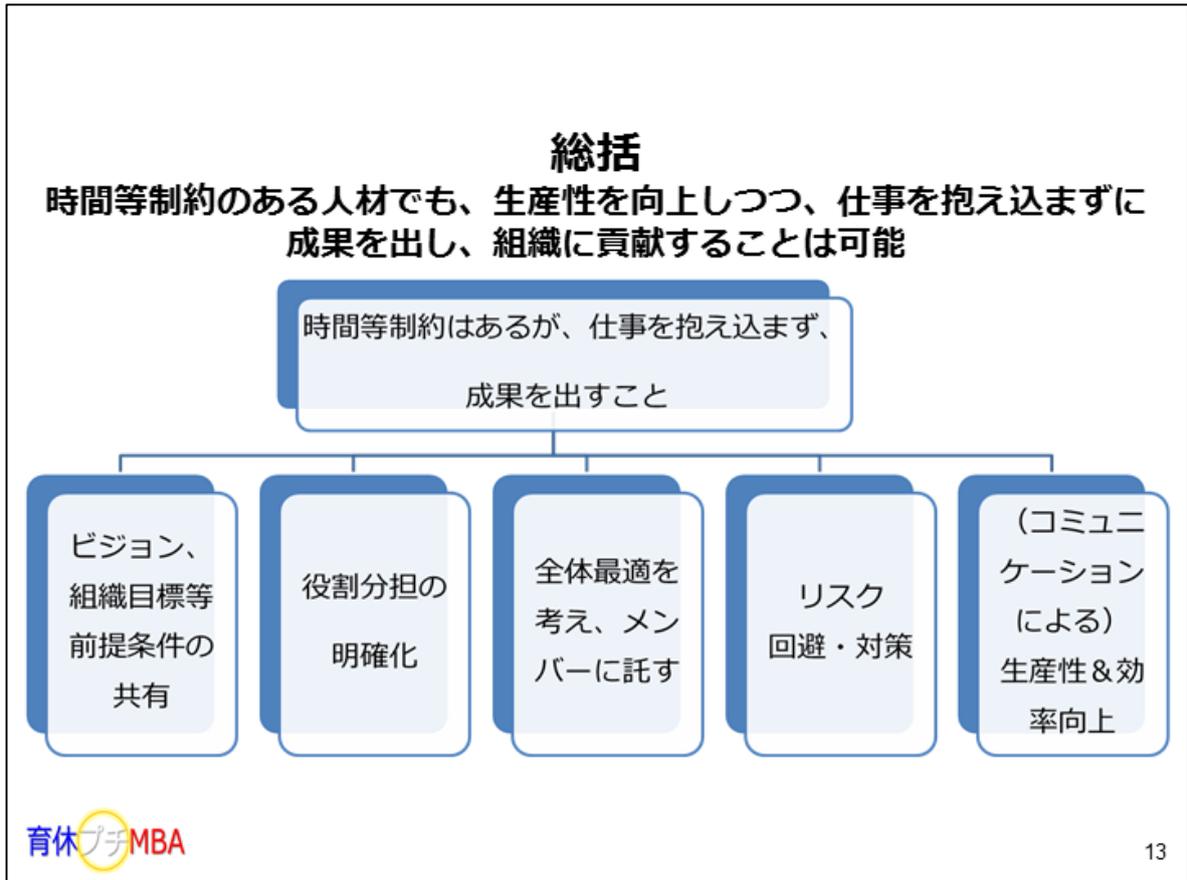
5、（コミュニケーションによる）生産性&効率向上

・組織の望む成果を効率よく達成するために、組織内での**コミュニケーションを惜しまない**こと。

・仕事の効率を高めるためのコミュニケーションの取り方（表現方法・伝達経路）、**相互理解**を深め活動することの重要性を学んだ。

・時間をかけるべきコンセプトなどを話し合う部分と、スピード感を持って作業する部分を切り分け、**効率的に時間を使えた**。

・「申し訳ない、すみません」ではなく「ありがとう」で**お互いに気持ちよく助け合う**。タスクはやってもらって当たり前ではなく、自分も含めて「できたこと」にフォーカスして感謝し合うことを意識したい。



第 5 章

制約人材活用・女性管理職育成のためにできること
～育休プチ MBA 勉強会実践からの提言～

5.1 制約人材活用・女性管理職育成・社会問題解決への提言

育休プチ MBA 勉強会の実践をもとに、今後ますます増える制約人材の活用、「2020年30%」の目標達成のための女性管理職育成、出生率低下などの社会問題解決について、以下のとおり提言する。

制約人材活用への提言

育休復職者に加え、本格的な高齢社会を迎えるなかで介護による制約が発生する人材も今後ますます増えると考えられる。育休中の人材を対象とした本勉強会では、時間や場所の制約を抱えた人材を活用するためのマネジメント上の知見を蓄積してきた。この実践をベースに制約人材を活用するための方法として下記3点を提言する。

①労働力不足社会に適応するために、すべての人材が働きやすい職場環境をつくる

2060年には、労働力が半減すると推定されている(下図参照)。国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(平成24年1月推計)によると、生産年齢人口(15～64歳)は戦後一貫して増加を続け、1995年の国勢調査では8,726万人に達したが、その後減少局面に入った。さらに高齢化と少子化が進むことで生産年齢人口は今後減少し続け、2060年には4,418万人と

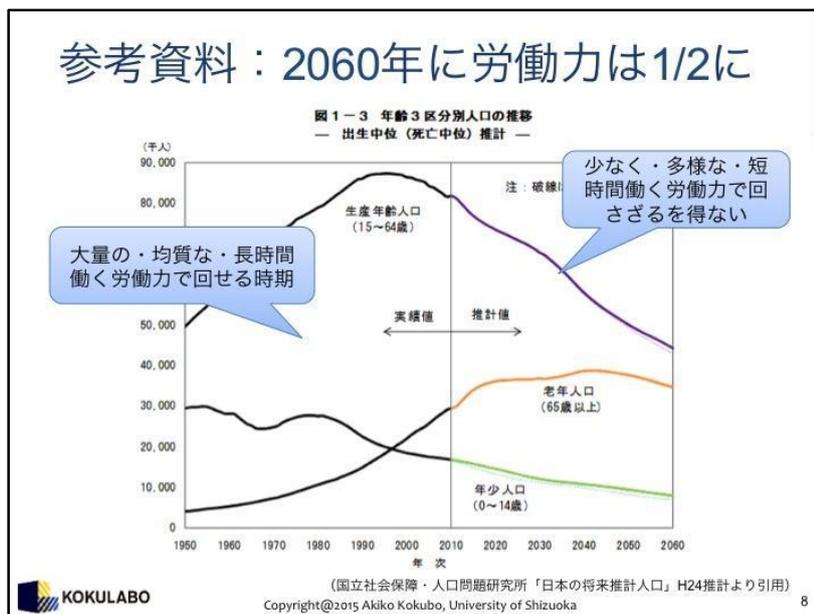
現在の約半分になると推計されている。さらにこの頃、高齢化率は39.9%となり、2.5人に1人は65歳以上、4人に1人が75歳以上となると予測されている。

これはすなわち、現在の半分の労働力で社会を支えなくてはならないということであり、深刻な労働力不足となることは想像に難くない。

そのような時代では、これまでのような長時間働く男

性中心で業務を回すことは不可能であり、多様なライフスタイル、制約のある人を前提として業務を回さなくてはならなくなる。しかし現在、多くの企業では均質な人材を前提とした管理が行われており、多様なライフスタイルの人材の管理方法に対する知見が蓄積されていない。

近々到来する労働力不足社会へ適応するためには、育休復職者をはじめとする制約のある人材の活用を戦略として位置づけ、制約の有無に関わらずすべての人材が働きやすい職場環境を構築していくことが必要である。そして当勉強会は、適切な配慮をすれば制約のある人材でも成果を出せることを実証した。



②業務効率化と労働時間以外の評価指標の導入で労働生産性を上げる

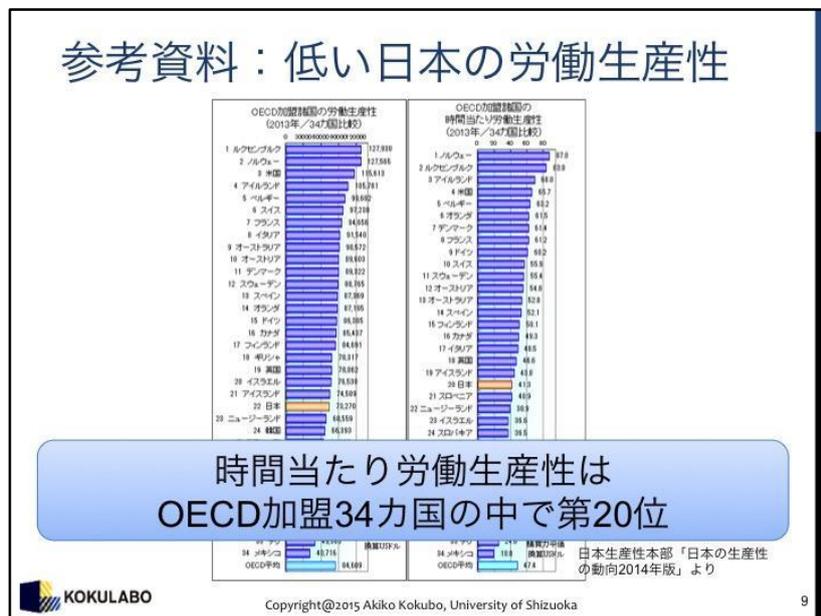
制約人材の活用が進まないという現状があぶりだしている本質的な課題は、低い労働生産性と長時間労働である。

乳幼児を育てていると、主に保育園へのお迎えから寝かしつけまでの夕方から夜にかけて家庭内タスクが集中する。仕事と子育てを両立するためには、この子育てラッシュアワーまでに帰宅する必要があり、そのために残業ができないという制約を抱えることになる。

しかしそもそも、なぜ残業が発生する、すなわち定時内に業務が終わらないのであろうか。制約人材は残業ができないことで評価が下がると言われるが、そもそもなぜ残業を前提として業務が管理されているのであろうか。

日本の労働生産性は OECD34 か国の中で第 20 位と非常に低い(下図参照)。制約人材を活用できていないという事実には、この労働生産性の低さという企業の経営課題が背景にあり、この点を改善することが喫緊の課題であると言える。当勉強会でも、生産性が低い時期にメンバーが離れるという現象があった。

多くの日本企業では、長い時間働けば働くほど評価が上がるという傾向がある。長時間労働を評価する組織文化がある限り従業員は長時間働こうとするので、労働生産性を上げるには、業務の効率化に加え、時間あたり労働生産性のような労働時間以外の評価指標の導入が必要である。



③望まないぶら下がりや離職を生む職場環境を改善する

中野(2014)によると、仕事と育児両立の阻害要因として決定的なのは「育児資源要因」や「意識要因」以上に「職場環境要因」であり、女性は仕事への意識を下方修正することでその事実に適応しているとのことである。つまり、職場環境がぶら下がりや離職を生んでいるのである。さらに、若い女性従業員は、両立できずに離職したりぶら下がりに甘んじたりしている先輩女性の状況を目の当たりにした結果、この会社では仕事と育児の両立はできないと判断して離職していく。

そのため現在組織に存在している育休復職者の離職やぶら下がりを防ぐためにはもちろんのこと、後輩従業員の離職を防ぐためにも、仕事と子育てを無理なく両立できるように職場環境要因を整えていく必要がある。

女性管理職育成への提言

平成 15 年に「社会のあらゆる分野において 2020 年までに指導的地位に女性が占める割合を少なくとも 30%程度とする目標」、いわゆる「2020 年 30%」の目標が定められた。この目標に対して、女性管理職登用の具体的な検討に入った企業もある。育休中の人材を対象とした当勉強会は参加者の 97.5%が女性であったことから、ここでの実践をベースに女性管理職の育成・登用に関する方法として下記 4 点を提言したい。

なお提言の前提として、ここでいう「女性」とは、子どもを持って働く母親およびその予備軍のことを指しており、本勉強会のビジョンである「“子どもを持ちながら働く”が本人・家族・企業にとって当たり前になる社会の実現」の手段としての提言である。女性を管理職に登用したいと思っているが、子育てとの両立が難しいこと等を理由に断られるといった課題を抱えた企業に向けた具体的解決策の提示であり、決して全ての女性が子どもを持つべきだという価値観に基づいたものではないということを予め明記しておく。

①管理職の実践力醸成を登用「前」に行う

一般的に、管理職向け社員教育は管理職になったあとに行われることが多い。しかしながら、男女関係なく管理職の実践力を醸成するには、いわゆる労務管理系の知識だけではなく、組織マネジメントや経営的意思決定の思考トレーニングと環境整備が有益である。

管理職に昇進するというキャリアパスが当たり前のように視野に入っている男性に対し、女性にとって管理職昇進は選択肢の 1 つに過ぎず、周りのロールモデルも少ない。さらに男性に比べて相対的に自己評価が低いことから、自分は管理職にはふさわしくない、管理職の職務を遂行することは不可能であると考えがちである。

しかし本勉強会での実践から、実際に管理職になる“前”に管理職を疑似経験し、実践コミュニティや観察学習機会を持つことで「自分でもできるのではないか」と考えるようになるということが分かった。そこで、管理職への興味や昇進機会の有無に関わらず管理職としての実践力醸成のための教育機会を前倒しで提供することで、結果的に女性の管理職登用が増えると想定される。

育休プチ MBA 勉強会は、管理職への昇進可能性に関わらず、業務を離れている時間を活用することで管理職の実践力醸成のための前倒し教育を提供し、実践コミュニティへのアクセスと観察学習のロールモデルを提供する場である。当勉強会で学ぶ育休者が増えることで、管理職の候補となる女性は増加するだろう。

②仕事の面白さを経験できる機会を早めに与える

女性は、妊娠適齢期と業務上の経験を積める時期が重なっているため、妊娠・出産した場合には、大切な経験を積むべきときに業務を離れざるを得ない状況が生まれてしまう。そして業務経験が中途半端なままに育休で空白をつくってしまうと、復職後の制約のある中で担える業務が必然的に限られてしまい、その結果ぶら下がり化したり離職したりする可能性が高い。

また、仕事の面白さを実感するに至るにはある程度の業務経験が必要であるが、仕事の面白さを味わう前に出産し空白に入ってしまうと、そもそも復職後の仕事へのモチベーションが上がりにくく、復職前に退職したり、復職しても組織に貢献する気持ちを持ちにくくなったりする。さらに、出産前に自分にとって挑戦的な業務の経験や失敗経験など、さまざまな業務経験をしていないと、

復職後の制約の中で自分が担える業務量を正確に見積もることが難しく、必要以上に抱え込んだり周りに押し付けたりという行動につながりやすい。

仕事の面白さと自分の限界を知ることができる適切な経験をしていれば、もしキャリア上のブランクが発生したとしても、このような状況を回避することができるだろう。そのため、女性は妊娠・出産によるブランクが生じる可能性があることを考慮して、男性より短期スパンで適切な経験を与えることが必要である。なお今後は育休を取得する男性が増える可能性を考えると、男性についても女性同様の短期スパンでのキャリア構築が必要になってくるであろう。

③社会的地位や金銭的報酬以外にもインセンティブを設計する

管理職に登用されることは報酬だけでなく社会的地位の獲得でもあり、男性の場合はこれらがインセンティブとなる。むしろ、昇進していくことが前提のキャリアパスなので、ある程度の年齢になっても管理職になっていないと何か問題があるのではないかと勘ぐられる場合も少なくない。つまり、「昇進しない」ことによるデメリットが明確にあるため、ほとんどの男性が管理職への昇進を受け入れられる。

一方で女性の場合は管理職への昇進は選択の結果という色が強いので、「昇進しない」ことが世間的な体裁のデメリットにならない場合が多い。むしろ昇進することによって得られる社会的地位に関心を持たない人も少なくないので、単純に金銭的報酬と増加する業務量や責任を比較して、「昇進しない」ほうがメリットが大きいと判断しがちだ。

そこで、女性を管理職に登用する際には、社会的地位や金銭的報酬の他にもインセンティブを設定する必要があると考える。例えば、管理職になることで働き方のフレキシビリティが認められて育児と両立しやすい環境を手に入れることができる、自分の采配によって個人では出せない成果や部下の成長を実感できる面白さがある、権限や会社のリソースを使えることによる仕事のやりやすさ等がその例である。

今回、運営チームのマネジメントメンバーには「大変ではあるが面白さややりがいがあり、労働集約的ではなく、時間効率の意識が強いからこそ制約人材でもできる」(太田)「責任は増すけど、同時に手は増えるので実行できることが増える」(岡野)等の実感があつた。小さくてよいので、こうした実感をいかに持たせるかが大事であろう。

④“すべての人材が働きやすい職場づくりを実現できる”人材を管理職に登用する

すべての人材が働きやすい職場づくりを実現するために、育休プチ MBA 勉強会のような場を使って育休中に管理職に必要な思考トレーニングを積んだ育休復職者を管理職候補として考えることを提案したい。これは育休復職者だから、女性だからではなく、育休を活用することで管理職に必要な教育訓練に時間を割くことができた人材だから、である。多くの企業では営業成績等のプレイヤーとしての実績が管理職の選出要件として使われている。それを否定するわけではないが、制約の有無に関わらず働きやすい職場づくりを実現するためには、プレイヤーとしての実力だけでなく管理職として必要な要件を備えた人材に登用することが近道であろう。

さらに言えば育休を取得した男性が、育休をこうした教育訓練を受ける機会にするとすることも考えられるため、男女ともにキャリアの幅が広がる可能性がある。育休復職者が仕事と育児を両立するためだけでなく、今後の人材確保につながるという点で、企業にとっては重要な視点である。

社会問題解決への提言

以上の点をふまえたうえで、女性活用の遅れや低い出生率といった日本の社会問題に対する提言として、以下4点を述べる。

①育休を能力開発期間にすることで女性管理職を増やすことが可能になる

育休を能力開発期間にあてた人材を活用することで、女性管理職を増やすことが可能になるだろう。これは「2020年30%」の目標を達成するための、具体的な施策の提案である。

また学生のなかには「将来、キャリアか子育てかを選択しなければいけない」と考えている女性が多い。子育て中の女性管理職が増えることで、キャリアと子育てのどちらか一方を選択しなくてもよいということを実感し、より長期的視点に立ったキャリア設計が可能になり、就労意欲・組織への貢献意欲の向上にもつながるだろう。

②育休を能力開発期間にすることで出生率が向上する可能性がある

育休を能力開発期間にする仕組みがあることで、キャリアを中断させずに出産できるようになるため、出生率が向上する可能性がある。

キャリアを中断することに踏ん切りがつかず、出産をためらっている女性は少なくないと感じている。そして迷っているうちに妊娠・出産適齢期を超えてしまう。しかし育休プチ MBA 勉強会のように、出産とキャリア継続が両立する仕組みがあれば、キャリアを中断する覚悟がなくとも出産を考えることができるため、子どもを持つという選択を検討する女性が増えるだろう。

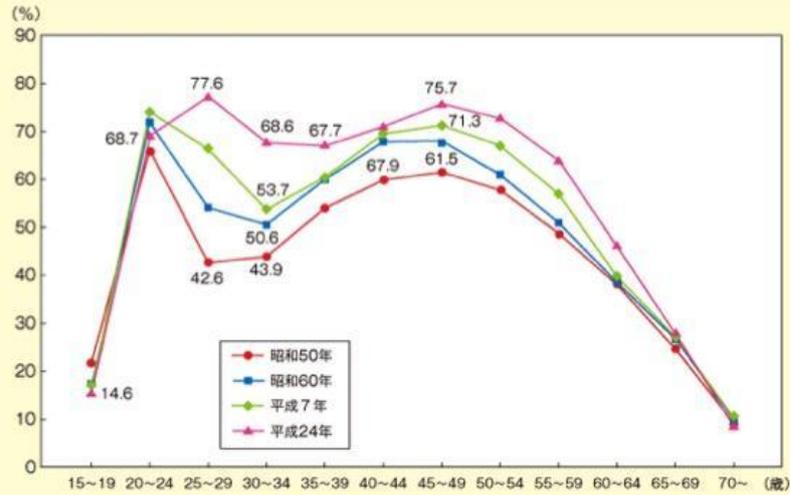
③育休復職者が企業をこえて両立の実践知を共有することで女性のM字カーブ解消へ

女性の労働力率は、結婚・出産期にあたる年代にいちど低下し、育児が落ち着く時期に再び上昇する、いわゆるM字カーブを描くことが知られている(P5-7の図参照)。

出産期や育休復職後に離職してしまう原因の1つは、自分の組織内に両立している女性がないから両立の仕方がイメージできないということである。先のエン・ジャパン社の調査(<http://corp.en-japan.com/newsrelease/2014/2721.html>)でも、「母親になっても働きたいと思いませんか?」という質問に対して69%が「はい」と答えているが、「いいえ」「分からない」と答えた社員にその理由を尋ねると「将来の働き方をイメージできないから」がトップの63%である。そこで、企業をこえて育休復職者が両立の実践知を共有することで、自社にはロールモデルがいなくても他社の女性を観察することで観察学習ができる。そしてその結果、子どもを持つイコール退職するべきという短絡的な考えに陥るのを防ぐことで女性のM字カーブを解消する可能性がある。

参考資料：女性のM字カーブ問題

第1-2-1図 女性の年齢階級別労働力率の推移



(備考) 1. 総務省「労働力調査(基本集計)」より作成。
2. 「労働力率」は、15歳以上人口に占める労働力人口(就業者+完全失業者)の割合。



Copyright©2015 Akiko Kokubo, University of Shizuoka

12

内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書 平成25年版」より

http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h25/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-00-10.html

④喫緊の課題は保育所等の社会インフラを整えること

一方で、保育所等の社会インフラを整えることが、喫緊の課題である。働いて所得が増えるほど、保育所に入りにくくなるという現象もある。子どもを保育所に預けられないという事実は、自治体への愛着と就労意欲を減少させてしまう。ひいては出生率の低下や転出動機にもつながりかねないため、今現在のニーズに対する行政対応という観点ではなく、将来の納税者を確保するためという視点で自治体には保育インフラの整備に取り組んでいただきたい。

5.2 育休プチ MBA 勉強会 研究報告会

育休プチ MBA 勉強会の成果について、下記の通り研究報告会を行った。

① 育休プチ MBA 勉強会 研究報告会概要

日時:平成 27 年 3 月 13 日(金) 11:00~14:00

場所:慶應丸の内シティキャンパス

プログラム:

11:00-11:05	ごあいさつ
11:05-11:10	育休プチ MBA 勉強会について
11:10-11:30	プログラムデザインコンセプト
11:30-11:40	プログラム内容の紹介
11:40-11:55	勉強会への参加による意識変化
11:55-12:10	運營業務経験から得た意識変化
12:10-12:25	管理業務経験から得た意識変化
12:25-12:40	育休を使ったマネジメント教育の意義と提言
12:40-12:50	質疑応答
13:00-14:00	意見交換会・交流会

参加費:無料

参加者:企業・団体の人事・ダイバーシティ担当者、報道関係者など、合計 37 名が参加した。

②研究報告会 参加者へのアンケート結果

研究報告会参加者アンケート結果



研究報告会参加者アンケート結果

アンケート回答者属性

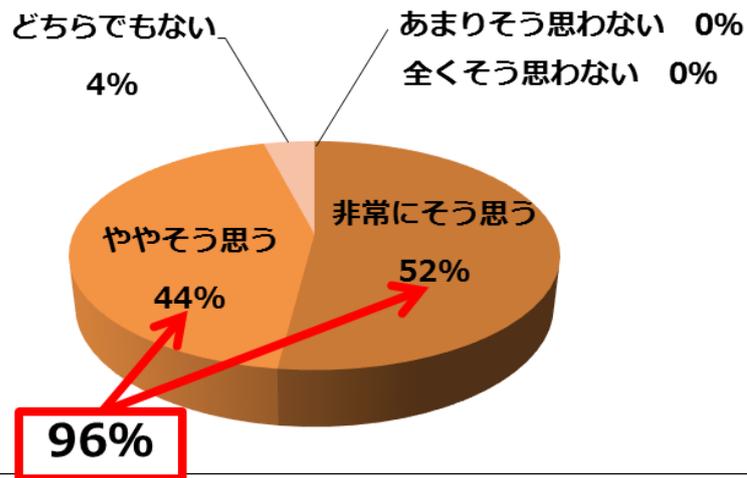
- 回答人数 25
- 回答者の業種一例
 - ▶ 通信サービス、広告・マスコミ、教育（大学）、総合商社
コンサルティング、人材サービス、メーカー、小売業、、等
- 回答者の職種一例
 - ▶ ダイバーシティ推進担当、人事・人材育成担当、研修担当
リサーチ・研究担当、大学マネジメント担当、労働組合、、等



研究報告会参加者アンケート結果

設問① 当勉強会は御社の育休者にとって有効だと思いますか？

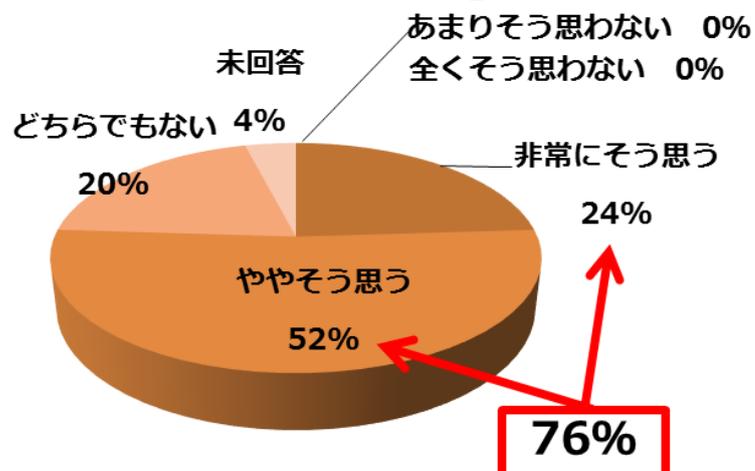
→9割以上の参加者が「そう思う」と回答



研究報告会参加者アンケート結果

設問② 当勉強会は御社の研修として取り入れた場合、
相応しいものだと思いますか？

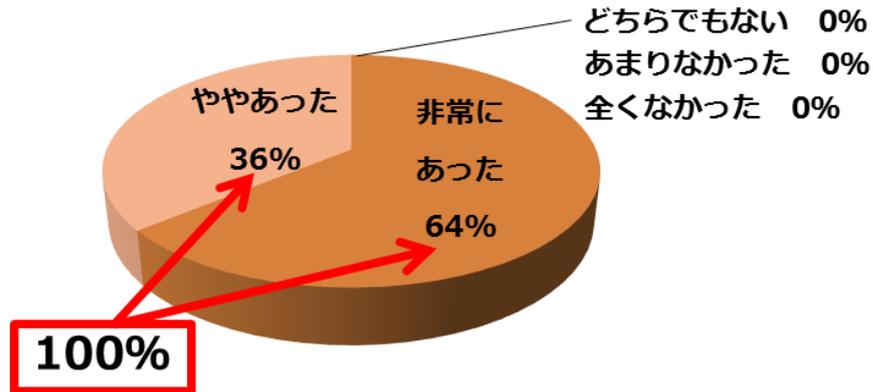
→7割以上の参加者が「そう思う」と回答



研究報告会参加者アンケート結果

設問③ 御社の育休者を戦力にするヒントや気づきはありましたか？

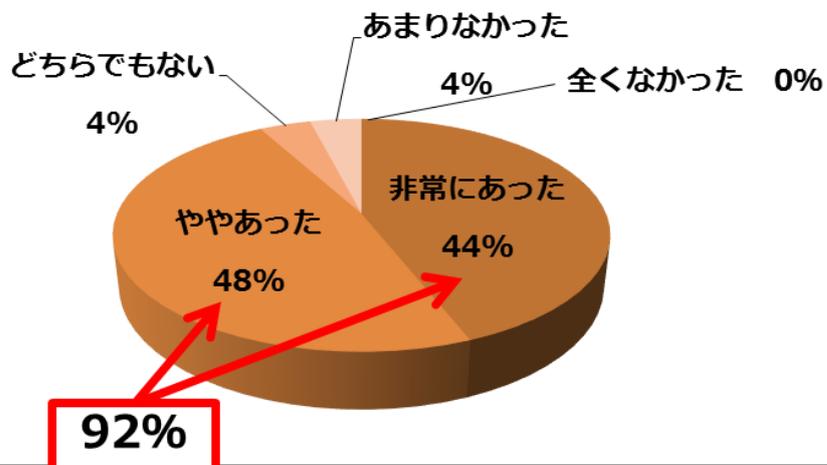
→回答した全員が「あった」と回答し、
うち、6割以上が「非常にあった」と回答



研究報告会参加者アンケート結果

設問④ 御社の女性管理職育成のヒントや気づきはありましたか？

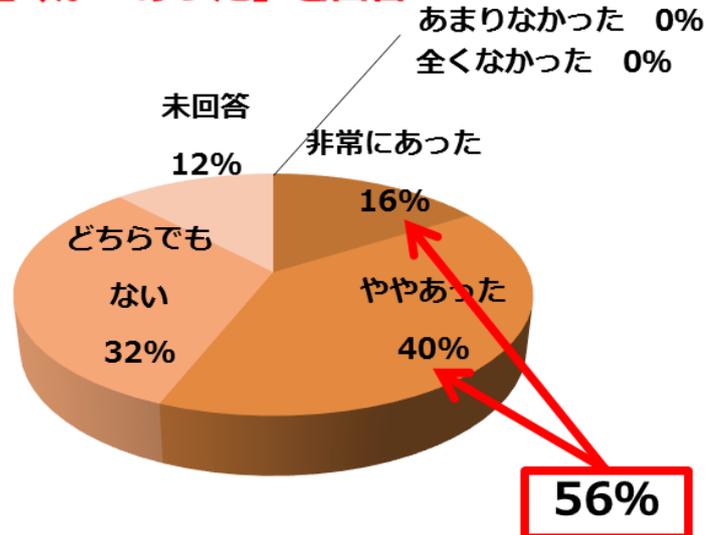
→9割以上が「あった」と回答



研究報告会参加者アンケート結果

設問⑤ 育休者のイメージに対する変化はありましたか？

→6割近くが「あった」と回答



研究報告会参加者アンケート結果

研究報告会に対する意見・感想の抜粋

- ・ 経営者意識の醸成、管理職業務への関心の高まりは意味があると感じました。事前のトレーニングが女性に効果的というのも勉強になりました。(マスコミ)
- ・ 自己啓発から組織貢献、経営目線の醸成へと変化させる際の手段として有効ですね。女性本人だけでなく周囲の方にも知ってもらい、共通言語化したいです。(人材)
- ・ 育休者に向けたケースを使った勉強会、とてもよい企画だと思います。当社の育休取得予定者にもぜひすすめたいと思います。(メーカー)
- ・ 今までにない育休×経営者目線の学びの場は時代が求めているものだと実感しました。(食品販売)
- ・ 育休復職者が直面することや課題と失敗しやすいポイント等が理解できたこと、MBAがフレームワークを学ぶだけの場ではなく実践知を学ぶ場であること、ケースなどが有用であることなどが勉強になりました。育休者だけではなく、企業のマネジメント層の育成に有効であると思いました。(小売)

おわりに

“子どもを持ちながら働く”が当たり前前の社会をめざして

育休プチ MBA 勉強会代表・監修 国保祥子

大学という場に身を置いていると、必然的に 20 代の女性に触れる機会がたくさんあります。就職活動を控えた女子学生や社会に出て数年の若手社会人と話すと、キャリアと子育てを両立するというイメージが全くないと感じます。「大学を卒業したら数年間は働くけれど、子どもができれば仕事を辞め、子どもの手が離れたところに再就職したい」「仕事を頑張りたいから子どもを持ちたいと思えない」「子育てをしながら働いている人はみんな大変そうだったりぶら下がりだったりで、あんなふうにはなりたくない。だからといって親やベビーシッターをフル活用して残業する姿にも憧れない」等の考え方をする人たちがマジョリティです。

大卒女子総合職が育児休暇を取得して定年まで正社員としてキャリアを続けた場合の生涯年収は約 2.5 億円¹ですので、出産を機に専業主婦になるということはこの生涯年収を失うことを意味します。また、結婚で一度仕事を辞めた女性が再就職するときに年収 300 万円以上になる人はわずか 12.0%で、55.8%の女性は年収 100 万円前後のパートです²。一方で男性の年収の中央値は下がり続けており、自分の両親と同じことをやっていたら同程度の生活レベルや子どもの教育環境を維持することはおそらくできないでしょう。つまり、共働きが選択肢ではなく、所与の条件となる時代がいずれ訪れると私は思っています。さらに、これらのデメリットを見越して、子どもを持たないという選択をする人が増えているとも感じます。子どもを持たないという選択自体は尊重すべきですが、持ちたいのに諦めるという選択をする人は減らしたい。次の時代を生きる彼女たちに何ができるのかを考えたとき、子育てとキャリアは両立できるというポジティブなイメージを持たせることだと私は思いました。

先に述べたとおり、今後到来する労働人口不足社会では、子育て女性を含む全ての制約人材を活用できるかどうか企業が企業の生存を左右すると思います。その時に企業と働く人の双方のハッピーにつながるような、制約人材のマネジメント知見の蓄積、制約人材の能力開発の機会提供、それが当勉強会の目的です。私がめざしているのは、企業経営課題と社会問題の解決であり、決して女性の権利主張ではありません。

育休プチ MBA 勉強会は 2015 年 4 月以降も継続しますし、アルムナイのコミュニティも存続させます。それによって、「“子どもを持ちながら働く”が本人・家族・企業にとって当たり前になる社会の実現」をめざしていきたいと思えます。

¹内閣府・国民生活白書平成 17 年版より

²お茶の水女子大学「仕事と生活に関する女性 WEB 調査」より

育休中の学びと出会いに感謝して

育休プチ MBA 勉強会副代表 岡野美佳

ちょうど 1 年前の今頃は、第 2 子の産休入り直前でした。当時はこれほど学びと出会いの多い育休を過ごすとは想像もしていませんでした。マドレボニータの講座終わりに国保さんをお茶に誘ったことから始まり、国保家に産後のお手伝いにおしかけ、軽い気持ちで働く母の相談ごとをマネジメントの専門家にしてきたことから生まれたのが育休プチ MBA 勉強会です。4 月の出会いからほぼ 1 年で、社会に一石を投じる報告まで成し遂げるとは、正直とても驚いています。特に 2014 年 12 月以降の運営チームの発足によって、一人では成し得ないことをチームで実現しました。私の思いつきを、マネジメントの専門家に形にして頂き、多くの育休者が共感し参加・運営くださったことにとても感謝しています。

支え合える仲間との出会いもこの勉強会での収穫です。勉強会を始めた頃の目的はあくまでマネジメントの勉強であって、一緒に学ぶ仲間は友達、という感覚でした。「子どもも仕事も両方大切」という同じ志を持った人同士が集まり、自発的な運営・学習チームになることで、今後も支え合える仲間へと発展しました。今後管理職になったら、または子育てのフェーズが上がったら、対応が難しい問題が増えることでしょう。しかし、その時に同じ志を持つ仲間の存在は必ずマインド維持に重要な役割を果たすと考えています。

勉強会で学んだことで、今後は管理職をめざしたいという気持ちが強くなりました。育休中にマネジメント思考のトレーニングを繰り返せたことが、自信に繋がっています。ハイスペック女性だけが子どもも仕事も得られる、のではなく、私のような普通スペック女性でもできるということを示して、後進女性の出産の後押し、組織の経営課題の解決に貢献できるようになりたいと思います。

今後の育休プチ MBA 勉強会が、育休者にとって産後に必要な学びの場としてのファーストチョイスになればとても嬉しいです。

編集後記

カオスに始まりカオスに終わる

私が運営チームに参加したのは、2014年11月末。ちょうどカオスの真っ最中でした。1月以降の勉強会を一般公募で実施しようと、皆がまさに24時間フル稼働(0歳児の親は授乳やミルクタイムで夜中に起きざるを得ないので、夜中でもやりとりしようと思えばできてしまうのです)。猛烈なスピードでいろんなタスクを遂行していて、議論も活発に行われているのに、何も決定していない、チームごとに同じトピックを全く違う方向で検討していて、そのすり合わせもできていない……。さらに、たまたま会ったメンバーに話を聞くと、「私は自分のやることだけやって、あとは知らない！」と怒りが積もり積もっているという、ものすごく荒れた状態でした。

しかし、仕切りのおして、ゴール・ビジョン・ルールを明確化、マネジメントチーム設立により指揮系統をはっきりさせ、プレイヤーも各自稼働時間を明確にしてチームでタスクをこなすようにしたこと、氷が解けていくように皆穏やかになり、プロジェクトも前進し始めました。まるで鮮やかな魔法を見ているかのよう。プロジェクトマネジメントとはこういうものなのか！と実感しました。

そして、1～3月の勉強会は大盛況のうちに終了、3月13日には多くの企業・報道関係の方々にご出席いただいたの研究報告会を開催することができたのは、報告書内で紹介させていただいたとおりです。さらに、運営メンバーの結束力をもって、3月末の熱海での打ち上げ合宿も無事終了しました。19人の母親と30人の子どもという大所帯。子どもたちはじゃれあい、大笑いし、時には大泣きし、こちらもカオスでしたが、こんな幸せで楽しさあふれるカオスが見られる日がやってくるとは、運営チーム発足当初は思いもしませんでした。

この報告書の完成をもって、現在の運営チームのほとんどのメンバーが卒業し、復職します。きっと皆、ここで学んだことを活かしてそれぞれの職場で組織に貢献できる制約人材となることでしょう。この報告書が運営チームの皆の心の支えになること、手にとってくださった方のお役に立つものとなること、さらには「子どもを持ちながら働く」が本人・家族・企業にとって当たり前になる社会の実現」の1つのきっかけとなることを願ってやみません。

2015年3月

会場設営チームレポート担当 西田智子

育休プチMBA勉強会 運営チーム メンバー紹介

氏名	子どもの数
安部千尋	1人
荒川あゆみ	1人
太田智子	2人
岡野美佳	2人
川田トシ子	1人
栗林真由美	1人
国保祥子	1人
小早川優子	3人
塩澤香	1人
鈴木有貴子	1人
高野和子	1人
田中しほ	2人
中川則子	1人
西田智子	2人
草野百合子	1人
浜屋祐子	2人
堀江由香里	1人
前田久美子	3人
三井小百合	1人
宮下ひかり	2人
宮武さおり	2人
山野宏子	2人
山脇亜子	1人
吉井紫保	2人

勉強会・研究報告会運営、および報告書作成にご協力いただいた方々

木村知（育休復職者）

山下健介（育休復職者）

福家泰子（育休者）

大竹沙耶

妹島祐子

西美有紀

原口さとみ

森律子

国保祥子(こくぼ・あきこ) 略歴:

外資 IT 企業で業務変革コンサルティング経験を経て、慶應ビジネス・スクールで MBA および博士号を取得。ケースメソッドおよびチームラーニングデザインによる実務家の能力開発に定評。民間企業、行政機関、大学での人材育成ニーズに応え、育成プログラム開発および導入に従事。経営層と若手人材の同時教育、未経験人材や、多様なバックボーンを持つチームの教育デザインなど、次世代組織マネジメントの実践を得意とする。静岡県立大学経営情報学部助教(4月から講師)、慶應義塾大学総合政策学部・慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科非常勤講師。経営学博士(Ph.D)。

育休プチ MBA 勉強会 研究報告書
マネジメント思考が制約人材を変える
～育休プチ MBA 勉強会運営から見えたもの～

2015年3月30日 発行

育休プチ MBA 勉強会事務局
<https://www.facebook.com/ikukyu.mba>
ikukyumba@gmail.com

© 2015 Akiko Kokubo, Ikukyu Petite MBA Benkyokai
無断転載・複製を禁ず

育休プチMBA