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～

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。当勉強会は、ケースメソッドによるディスカッション形式で行われ、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。特徴は、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、授乳やおむつがえしながらでも、ディスカッションに参加することができることである。2014 年 7 月から始まった当勉強会は、2014 年 12 月までのメンバーの自宅で開催するスタイルでは計 11 回の勉強会を開催、回を重ねるごとに主に口コミで参加者が増え、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の記事にしたことで参加希望の問い合わせがさらに増加。それを機にこれまでの勉強会に参加した約 30 人の育休者で「勉強会運営チーム」を組織し、全 5 回、のべ 92 名が参加した勉強会の運営業務をボランティアで担った。

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～

この勉強会では、子どもを持つことで労働時間に制約を抱えることとなった人材（制約人材）に必要な実践力を以下の 3 つに定義し、これらの力をビジネス・スクール等の世界の実務家育成の場で活用されているケースメソッド教育によって習得することを目指した。

①**マネジャー思考**：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**：「リーダーシップ」は、部下の役割やタスクを定義する行動（構造づくり軸）と信頼関係や部下の感情へ気配り行動（配慮軸）の統合として定義されるが、このうち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になる構造づくり軸の要素を鍛える。

③**両立上の「壁」を乗り越える力**：復職後に直面する様々な苦境を乗り越える力。「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。

なお育休者の学習効果を高めるためには、①属性の偏りをファシリテーション指導でカバーする、②参加者の安心感を醸成する環境づくり、③小グループでのディスカッションを多用して発言への心理ハードルを下げる、④勉強会の運営業務を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位置付ける、⑤勉強会時間外での SNS を利用したコミュニケーション等の工夫が必要であることが実践を通じて確認された。

育休プチ MBA 勉強会事務局（ikukyumba@gmail.com）

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

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～

報告書では、第 3 章にて具体的なプログラムの内容、ケースやディスカッションについて紹介している。

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～

本勉強会の学習効果については、①勉強会参加による意識変化、②運営チーム業務経験（プレイヤー）から得た意識変化、③運営チーム業務経験（マネジャー）から得た意識変化、の観点で調査を行った。①は勉強会に参加することによる学習効果、②③は運営チームによる 2015 年 1～3 月の勉強会の運営業務を通じた学習効果である。

①勉強会参加による意識変化

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から、以下のことが確認された。

１）勉強会の参加によって、参加者の就労意欲及び組織への貢献意欲は高まる
２）勉強会の前後で、自己啓発から組織貢献学習へ思考が変化する
３）勉強会への参加によって管理職へのキャリアパスを描こうとする意欲が高まる
４）勉強会への継続参加は意欲をより高める、参加回数が多いほど変化の度合いが大きくなる

これらの結果から、当勉強会は**参加者の経営参画意識を高めている**と言える。一般的に思考トレーニング系の能力開発は、習得までに非常に時間がかかる。しかし子育てと両立できる学習環境を用意することによって、育児休業という現場を長期間離れざるを得ない期間が学習機会となる。また、本勉強会では教育プログラムや Learning Community を通じて、楠見（2012）による実践知（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がもつ実践に関する知性のこと）の獲得を促進する機会と手段を提供している。詳しいプログラムデザインコンセプトについては、第 2 章にて紹介している。

②運営チーム業務経験（プレイヤー）から得た意識変化

運営チームを対象に、制約のある人材がプレイヤーとして組織に貢献できるようになるために必要な意識変化について調査した。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」働き方にシフトする**ためにはどのような意識変化が必要であったかを、メンバーからのアンケートとヒアリングをもとに分析した結果、次の 5 つの要素が重要であることが分かった。制約人材は罪悪感から悪気なく業

１）ビジョンや組織目標などの前提条件を共有する
２）役割分担を明確にする
３）全体最適を考えてメンバーに託すようにする
４）病児発生等による業務離脱に対するリスク管理を行う
５）コミュニケーションの量が生産性向上に影響することを意識する

務を抱え込む傾向があるが、これら 5 つの要素を職場は仕組みとして提供し、制約人材本人も意識することで、制約があっても組織に貢献することが出来るのである。

育休プチ MBA 勉強会事務局（ikukyumba@gmail.com）

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

③運営チーム業務経験（マネジャー）から得た意識変化

自身も制約人材でありながら中間管理職として運営チームを率いたマネジメントチームを対象に、制約人材として管理業務を担うことの意識変化について調査したところ、以下のような結果が得られた。

1）事前トレーニング、離脱時のルール整備によって制約人材でも管理職への興味は高まる

マネジメントチームのメンバーは全員、着任時には不安を抱えていた。理由は、管理職経験がない、能力不足だと感じる、何をやればよいかがわからない等である。しかしプロジェクトが終了した頃には、管理職に対するイメージがポジティブな方向に変化していた。但し制約人材が管理職を務めるためには、事前のトレーニングや離脱時のルールの明確化による不安の解消、そしてフレキシブルな働き方を認めることが重要であるとの意見が出た。

2）制約人材が管理職として働くためには、時間・場所・作業方法に関するフレキシビリティが重要

物理的に顔を合わせる機会がないことをカバーするため定例 Skype 会議と Facebook のメッセージ機能を多用した。会議は主に朝 5 時に行われていたが、制約人材の働きやすい時間は非制約人材のそれとは異なることへの対応である。また子どもの病気等による離脱リスクに対して、作業の可視化や離脱時のルールを整備することで、組織として業務を円滑に進めるよう工夫が常になされていた。

3）制約人材である部下を活躍させるためには、モチベーションの管理が重要

なぜ特にモチベーションが大事なのかというと、女性は自己評価が低いことから遠慮をしがちであるからである。制約人材はさらに長時間労働が出来ないことで罪悪感を抱えているため、通常以上に気を遣う傾向があるが、必要以上の気遣いは業務の生産性を低下させる。そのため罪悪感を持たせない環境を作り、高いモチベーションを維持させることが、チームの生産性をあげるためには重要なのである。

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～

育休プチ MBA 勉強会の実践をもとに、以下のとおり提言する。

①制約人材活用

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
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
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

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

②女性管理職育成

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 点を提案する[1]。

1）管理職の実践力醸成を登用「前」に行う
2）仕事の面白さを経験できる機会を早めに与える
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
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

③社会問題解決への提言

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
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
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
4）喫緊の課題は保育所等の社会インフラを整えること

おわりに

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が企業の生存を左右すると思われる。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ある。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ないことを強調しておきたい。（国保）

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

[1] 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、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る。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 。

育休プチ MBA 勉強会事務局（ikukyumba@gmail.com）

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