

はたらく場での女性活躍を阻害するものとは ～私たちにできること～

多様な働き方を可能にする制度が整いつつある一方で、現場では依然として思い込みや慣習が障害となる場面も少なくありません。職場における女性活躍が進まない理由について、女性が多い職場の人事労務に長年携った経験を活かし、さまざまな組織の女性活躍を支援している「株式会社エムズ人財開発研究所」の宮原淳二さんに、現場で起きている課題とその背景について教えていただきました。

私は女性が多い職場で長く働いてきました。その経験を活かすため転職し、官公庁や民間企業、労働組合などで、ワーク・ライフ・バランスや女性活躍推進、ダイバーシティ・インクルージョン（多様な価値観を受け入れ、活躍できる環境を作ること）に関する支援を数多く行ってきました。令和8年1月からは独立してより専門的に女性活躍推進に注力しています。

今回は私が日ごろから疑問視している「はたらく場での女性活躍を阻害する要因」について、具体的な事例を交えてお伝えします。

男性管理職が陥りがちな罠

今の管理職世代（概ね40代～50代）が入社した頃の管理職は、専業主婦世帯が多かったこともあり、家庭のことは顧みず仕事だけに集中していればよかった世代です。昼間、職場で長く過ごした後でも、「飲みニケーション」と置いた濃い時間が終電近くまで繰り広げられていました。

しかしながら時代は大きく変わり、今や夫婦共働きは当たり前で、男性の育児休業取得率も4割をこえました。女性に対しても、男性と平等に育成していくべきなのに、女性にだけ「過度な配慮」をしてしまう管理職が数多く存在します。同期入社でも男性には難易度の高い仕事を与え、女性には補助的な仕事を与えます。これでは優秀な女性ほど、「私は期待されていない」と感じてしまいます。

また責任ある仕事を任せられた女性でも、結婚や出産を経て、軽易な業務を割り当てられてしまいます。俗にいう「マミートラック現象」です。女性には専業主婦後も配慮を続けろ一方、男性には育児取得後は、目一杯仕事を押しつける傾向もあるようです。

男性でも定時で帰宅して、家事や育児に携わりたのに、「育児期間中、皆にサポートしてもらったのだから、今度はお返しする番だ」と無茶な仕事を与える管理職もいます。こうした対応をされると夫婦のどちらか一方が離職に繋がりがありません。

慎重な姿勢の女性＝やる気がないと思いがち

育児関連の事例ばかりではなく、日常業務でも女性部下に対する思い込みは存在します。男性上司は難しい仕事を与える際、「わかりました。すぐやります！」という男性を好みます。なぜなら自分もそうして育成されてきたからです。



私は以前100名を超える女性部下を持った経験があるので、よくわかりますが、女性は上手に仕事をこなそうと、色んな確認をしたがります。「過去の事例を教えてください」とか「顧客がどんな反応をしますでしょうか」など。悪と気の短い上司にとっては、「引き受けたくないんだ」と早合点してしまいます。私はそんなときは、時間をとって丁寧に説明するように心がけています。疑問点などをそのままにしておくと、失敗する確率が高いからです。こうした女性の態度を「インポスター症候群（詐欺師症候群）」と呼んでいます。

確認することをやる気のなさに安易に結び付けるのではなく、女性部下の性格をよく把握したうえで任せてください。トコトン納得した環境が整えば、きっと高い成果を上げるはずですし、その経験がその後の自信に繋がるはずです。

一方で、女性部下にとっては、気の短い男性上司も少なからず存在するので、短時間で受け答えする習慣をつけた方がよいと感じています。「まずは結論から言う」習慣を身に付ける必要があります。上司が難しい仕事を任せるということはそれだけ信頼されていることだと認識した方がよいでしょう。

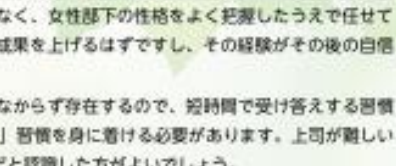
女性活躍推進はボーリングのセンターピン

私は人口減少社会に伴い、多様な人材が組織で活躍するためには、女性活躍推進をボーリングのセンターピンとして捉えることが必要だと感じています。

ストライクを取りたいならば、強しも必ずセンターピンを狙うはず。女性活躍が進めば、職場のワーク・ライフ・バランスも進みやすくなります。男性の育児取得促進や障がい者雇用、LGBTQへの対応、外国人労働者の就労支援にも繋がると考えられるからです。

人事制度面においても仕事と育児の両立は、仕事と介護の両立や病気を抱えながら仕事を継続している人の活躍支援にも繋がります。逆に言うと、女性活躍推進が進まない会社は多様な人材の活躍が不可能な職場と言っても過言ではありません。それでは優秀な人材を確保することが難しいでしょう。ダイバーシティ・インクルージョンは今後ますます重要な経営課題となり、そのセンターピンは女性活躍推進なのです。

インポスター症候群に気をつける！
女性は、実力があるにもかかわらず「他人をだまして評価を得ているだけではないか」と感じ、自分の能力を過小評価してしまう傾向があり、そのことを「インポスター（詐欺師）症候群」と呼ぶ！
＝責任ある仕事を任せたいということは、それだけ評価されていると思うことが重要！



株式会社
エムズ人財開発研究所
代表取締役
宮原 淳二 さん

■経歴
・(株)資生堂に21年間勤務し、多岐にわたる業務を経験。中でも人事労務全般に携わる期間が長く、人事制度企画から採用・研修まで幅広く担当。男女共同参画-VLBの分野では社内での中心的役割を担い、社員の意識調査や先行他社事例などを研究し実践。2005年度、当時まだ珍しい男性の育児休業を取得。
・2011年1月、(株)東し経営研究所に転職し、官公庁や企業、労働組合など幅広い業界で講演や人事コンサルティングを手掛ける。
・2025年12月で経典し経営研究所を退職し、(株)エムズ人財開発研究所を立ち上げる。
・OEIに関する講演、業務改善、リーダーシップ研修、EQコーチング、ライフプランセミナーなど、多岐にわたる講演や研修を展開。数多くの審議会委員にも任命されている。