

令和3年度女性活躍推進事業

「女性のためのキャリアアップセミナー」

キャリアアップへの第1歩！ マインドチェンジで歩む私のキャリア

東京都では、将来の自分のキャリアを考えたときに、“昇進すること”への漠然とした不安を抱いている女性や、リーダー・管理職になることに迷いを感じている女性に向けて、「私でもできるかも」「私にもできそう」といった前向きな気持ちになるメッセージを発信する「女性のためのキャリアアップセミナー」を開催しました。

◆講師 島田由香 さん

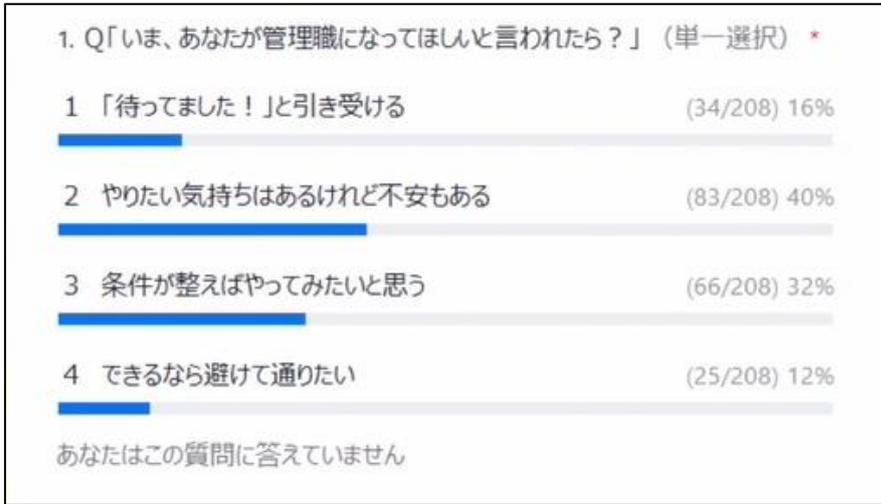
(ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス合同会社 人事総務本部長)

◆モデレーター 大森亜紀 さん

(読売新聞東京本社編集局デジタル編集部次長)



○大森氏 皆さん、こんにちは！今日のオンラインセミナーには400人近い方のお申し込みがあったそうです。まず、みなさんには「今、あなたが管理職になってほしいと言われたら？」という質問に投票してもらいました。結果はご覧のとおりです。これをご覧になって、島田さんはどうお感じでしょうか？



○島田氏 やっぱり不安っていうのが先に立つんですね。やりたい気持ちがある、ということがここから読み取れることが、すごくいいなと思いました。なぜなら1番と2番を足したら56パーセント、半分以上の方が管理職に対して“やろう”と思ってる。それはすごく良いと思いました。

○大森氏 島田さんご自身が管理職を一番最初に打診されたのはいつで、どんなお気持ちでしたか？

○島田氏 最初に管理職になったのは2社目の会社で、直前まで留学していて戻ってきた

時にマネージャーをオファーされたんです。その際、「管理職になるんだ」、「私はマネージャーなんだ」との意識はなくて、「そうですか、分かりました」って感じで受けちゃいました。

島田さんは、皆さんが不安な気持ちを持ってるとか、あるいはロールモデルになるような人がいなくて大変そうだからやりたくない、という声もすごく聞くので状況は分かっているつもりですともお話しされていました。

<質問 1>

○大森氏 皆さんからの質問もそういう声が多く、「管理職になって良かったこと悪かったこと、想定外だったことを正直に教えてください」という質問が来ています。

○島田氏 管理職には、なって良かったと思ったことしかないんですね、私は。なぜかと言うと、管理職になった方がやりたいことができるんです。ピラミッド組織で1つでも役職が上があれば、その分確認をとる人が少なくなるので自分で決められるし、私は人事という仕事をしているので「人事部長になりたい」とは思っていました。部長になれば私がやりたいと思うことはやれる、そういう意味で良いことづくめでした。

ただ、マネージャーの仕事というものは、“部下の育成”という責任を伴うものなので、「私がリーダーとして考えていることはみんなにとってもいいのだろうか?」とか、「自分のやり方は合っているだろうか?」など、子育てと同じくらい悩んだりしました。試行錯誤して間違いもいっぱいしましたし…そういう意味では大変かもしれないけど、私はそれが楽しいと思えるので、管理職になって悪かったことは1個もないです。

○大森氏 私自身はもともと管理職になるとは思っていなかったのですが、支局長にと言われた時、全く自分のそういうキャリアのことを考えていなかったんです。島田さんは、若い時から自分のキャリアプランとして取締役になることの戸惑いはありましたか。

○島田氏 大森さんが“支局長”という言葉に感じたインパクトと、私が“取締役”って言われた時に感じたのは似ているかもしれないですね。音とか言葉、その役職の名前から、すごく責任重大で、ちゃんとしてなきゃいけない、全部できないといけないって思う。そしたら「私なんて無理、どうしよう、できない、困った、自分のキャパを超えている!」って感じてしまって、家で大泣きしたんです。でも、当時8歳の息子が一言、「ママはママらしく、その取締役っていうのをやればいいんじゃないの」ってポロっと言ったんです。「マ

マはいつも人にそう言ってるじゃん」って。確かにそうだな、私は私なりにやればいいんだって、すごく気が楽になったんですよ。

○大森氏 私の場合は支局長を受けるかすごく迷った時に女性の先輩から、“あの人が全然ダメだ”って言われている人が支局長になってるんだから、あなたができないって思わなくていい”という言葉ももらって、すごく心強かったです。その役職に就いているのが本当にすごい人たちかって言ったら、実際そんなこともないような気がして、「私にもできるかな」と。実際やってみたら島田さんがおっしゃったように、“見え方”変わりますね。これまで見てたのとは違う会社や仕事の見え方があるな、と。

○島田氏 立場によって自分が責任を持っている範囲が変わるので、考える範囲も変わる。例えば4階と10階では、見える景色は同じようですが、見える先が少し変わってきます。役職が上がっていくことを階段に例えるなら。上ることによって視野が広がるとか、視座が高くなるということはあると思います。だからといって全部自分でやらなきゃいけないってことじゃないということも知っておいて欲しくて。自分ができないことや苦手なことは、得意なチームメンバーにやってもらって、チームで結果を出せばいい。そこが大事なポイントだと思います。

○大森氏 おっしゃるように、“全部自分で”と思ってしまうところに、“不安”というものの1つがあるんでしょうね。

“管理職”って言われるとつい、「私が責任を背負わなければ」みたいになりがち。本当は島田さんのおっしゃったように、同じ目的のもとに、組織の中で働くので、困ったら周りに聞けばいいんですよ、「わからないので教えてください」って。

○島田氏 実はそこがとても大切なところで、“分からなければ聞けばいい”簡単そうできて、なかなかできない人が多いのではないのでしょうか。

ここでは、色々あるリーダーシップ論の中、“オーセンティック・リーダーシップ”について、ちょっと触れさせてもらいます。オーセンティックって、正真正銘、嘘をつかないって意味なんですけど、言い換えると“自分らしい”ということなんです。「リーダーだから、ちゃんとしなきゃ」、「管理職だから全部できなきゃいけない」ということではなくて…自分の弱さとか脆さを他者に見せられるかどうかの方が大事。そのようなオープンさこそが、フォロワー（応援者）を近づけてくれるということが分かっているんです。

○大森氏 これまでの女性管理職のロールモデルって、“子供を持たずにバリバリやって”みたいな人が多くて。子供も家族も大事だけど仕事も好きっていう人はどうすればいいの、って思ってる人も多いというのが私の実感なんですけど、そこまで両立を頑張らなくて良い

ということでしょうか。

○島田氏 私は自分の体験からそう納得して結論付けているんです。無理に両立しなくていいよ、と。でもそこに至る前には、仕事を辞めた方がいいとか、雇用契約を変えて時短や限られた範囲だけ仕事をするとか、すごく悩みました。当時は“良き母”、“良き妻”、“良き社会人”でありたいなど…私が持っている社会的役割を全てちゃんとやらなければって思っていたんです。だから、仕事はきちんとやっても家はぐちゃぐちゃ、料理を作れなかったり保育園の迎えを忘れちゃったり…なんて“ダメ母”なのって、自分のことが嫌になってくる。すると、すごく自信がなくなっていくし、子供に「ごめんね」しか言っていない日々があったわけですよ。でも、気づいたんです。私が“笑顔でいられること”—これが結局自分にとっても、息子にとっても、誰にとっても良いことなんじゃないかって。その時に、手放したんです、“ちゃんとやる”ってことを。それって、できない自分を許すっていうことですかね。

○大森氏 日本のワーキングマザーってすごく頑張ってるのに、なんか罪悪感を抱いてる人が多い気がします。私としては子育ての経験が記事に活かされたり、視点を広げたりする例を結構見てきました。子育てイコール罪悪感じゃなくて、自身の強みに生かしていく。そういうマインドセットがあるといいな、と。

○島田氏 それがすごく大事なポイントなんです。仕事の中で自分が好きで得意なことって強みなわけで、これをいかに活かすかが、結局パフォーマンスに繋がっていく。どんな時に自分の強みが出しやすいのかって言ったら、心も体も健康である状態のときなんです。最近よく聞くと思うんですけど、「ウェルビーイング」っていう状態です。私たちは快適だったり、いい感情、ポジティブな感情を持っている時に、とても自分の力が出しやすくなるということが分かっているんです。

○大森氏 島田さんはなるべく「ウェルビーイング」になるように、どうやって気持ちを切り替えていらっしゃるんですか。

○島田氏 1番は自分の感情の微細な変化に、本当に敏感になることを心がけています。私たちって、仕事のことや上司や同僚、もしくは家族のことを気にするなど、いつも意識が外に向いてるんです。実は意識って向けた方にエネルギーがいくので、自分のエネルギーをどんどん外側に放出している状態をずっと続けている。だからその外側に向いている意識を自分に向ける時間を持つということ。最近の言葉ではマインドフルネスって言われるものです。自分に意識を向けて、今の体調や“モヤモヤ”していることに気を向けると、自分の状態に気が付きやすくなる。そこで自分がネガティブだなんて気が付いたら、それを手放す

んです。それには4つ方法があります。1つは“泣く”、次が“言う”、誰かに言って聞いてもらう、もう1つは“書く”、ジャーナリングと言って、文句でも願いでもいいから実際に紙とペンで書く。そして4つ目が“動く”。これはちょっと軽い運動をすることです。この4つがネガティブな感情を解消できるポイントになります。

<質問2>

○大森氏 転職について「今の仕事が自分に合っているのか分からない」、「待遇面で恵まれてないので転職したいけど、踏ん切りが付かない」と質問が来ています。「ここが本当に自分の居場所なのかモヤモヤしている」状態…についてはどう考えたらいいでしょうか。

○島田氏 これって皆さんが思っている以上に実はすごくシンプルだと私は思っています。「Are you happy? (あなたは今、幸せですか)」って聞かれて「Yes!」って答えられないんだったら、今一度考えた方がいいんじゃないでしょうか。もし、今の仕事が自分に合っているなら、パフォーマンスが出ます。結果が出ます。それから笑顔。集中します。ポジティブな感情を持てる時間の方が長くなります。合っていないなら、これとは逆のことが起こります。どうでしょう？

また、転職活動をすることで「今の場所は、実は思ってたよりいいな」とか、「自分って、思ってたより評価されるんだ」など、気が付くこともいっぱいあります。

今の仕事を続けてこのまま生きていくことだってできる。だけど、もし幸せじゃないなって思ってるんだったら、ちょっと新しいことをやってみる。これだけでだいぶ世界は変わるんじゃないかなと思います。

○大森氏 “評価”といえ、組織の中で本当に自分はフェアに見てもらっているのか不安を感じたりすると、ふと、自分の味方になってくれる人・仲間の存在や、組織との自分の関係性について考えることがあります。島田さんには、いわゆる自分の味方—サポーターとかフォロワーを作る工夫みたいなものってありますか？

○島田氏 そういう人たちの存在って、本当に大事です。でも、それを作ろうと思ってするコミュニケーションにはエゴが出るし…味方になってもらうことが目的になった言動はNGということをまずはお伝えしたいですね。自分のやりたいこと、自分が大切に思っていることをしっかり表現していく中で、結果として見つかるのが“同志・味方”なんだと思います。

○大森氏 また、組織の中で率直に表現する、ものを言うということについては、色々難し

さもあるかと思うのですが。

○島田氏 これを言ったら嫌われる、とか、はじかれるとか、あると思うんですが、私はこれがやりたい、こうしたいということは、言い淀んだり飲み込んだりしないで、はっきり言っていこうと決めています。もちろん、言い方とかタイミングとかには気を付けて、相手に伝わるコミュニケーションを心がけています。それでも、みなさんご経験があると思いますが、自分の発言が意図しない方向で解釈されて相手との関係性が悪化してしまう…それを防ぐためには、「口から出たものは旅をしていってしまう」ということを肝に銘じ、陰口は言わないなど、少しの気遣いで日々のコミュニケーションが変わるかなと思います。

<質問3>

○大森氏 子育てをされている方から、「育休から復職する際に気をつけることを教えてください」という質問が来ています。

○島田氏 みなさん、長く休んでみんなに迷惑かけてたからと、頑張り過ぎる傾向があると思います。復帰してすぐフルスロットルで行くと、やっぱり体調を崩しやすくなる。お母さんがバランスを崩すと誰が一番影響するかって、大事な子供たちなんですよ。だから頑張り過ぎないでほしいです。

<質問4>

○大森氏 「管理職を目指すべきか目指さないか、どう考えれば良いですか」という質問も来ています。

○島田氏 私は「〇〇すべき」って事柄は世の中にない、と思っているんです。人生って“4つのこと”でしか決まらないと私は考えていて、それは「好きか・嫌いか」、「やるか・やらないか」、なんです。だから管理職を目指すべきかどうかはあんまり意味のない質問なんです。あなたが目指したかったら目指せばいい、そうでなければやらなきゃいい。でも何となく目指す風潮が、と言うのであれば、それはある意味流されてるってことですよ。それもいいんですが、そんな時こそ自分とたくさん向き合って対話をして欲しいです。「私、(管理職に)なりたいの？ なりたくないの？」って。自分の生きている意味と、どんなふうに今の仕事が結びついているのかを考えてみると、色んな判断がもう少し楽にできるんじゃないかな、と思います。

○大森氏 最後に島田さんから今日参加していただいた方へのメッセージをお願いします。

○島田氏 本日はみなさん、お時間本当にありがとうございました。是非この後も、みなさんにはご自身との対話を続けていって欲しいと思います。これまで色々とお話をしてきましたが、最後に敢えて言わせていただくなら、管理職だとやりたいことがもっとできるよということ、そして何よりもみなさんが笑顔で自分らしく自分なりの管理職をやったら、それを見ている後輩たちがものすごく救われるということをお伝えしたいです。“ファーストペンギン”といわれるようなものになるには「ちょっと大変」と思うかもしれないけど、本気で前向きに挑戦する人には必ず“応援者”がいます。私も大森さんも、みなさんの“応援者”です。みなさん一人一人が「あー幸せだな」という人生を毎日送って欲しいなと思っています。

