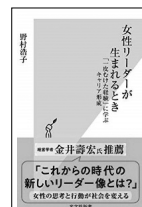


野村 浩子 著

『女性リーダーが生まれるとき
「一皮むけた経験」に学ぶキャリア形成』

(光文社新書、2020年3月、323頁)



先進国の中で、日本は女性管理職の登用が著しく遅れている。その理由として、管理職としてふさわしい経験を積んだ女性が少ない、女性が管理職になりたがらない、といった声上がる。では、ふさわしい経験とは何か。どうしたら女性も管理職をめざすようになるのか。本書は、大手企業で役員（執行役員、取締役）となった女性に、今に至るまでの「一皮むけた経験」を語ってもらうことで、女性が幹部社員となるために積むべき経験とは何か、いかに覚悟を決めていったのかを探る。同時に、職場でどのような環境を整えることが、女性幹部の育成につながるかを考える。

第一章では、均等法世代から誕生した女性役員らを紹介する。大手企業では男女雇用機会均等法が1986年に施行された直後に採用された女性が、執行役員として活躍し始めた。野村証券のグループ会社である野村信託銀行で邦銀初の社長となった鳥海智絵さん、通算14年に及ぶアジア赴任を経験した本田技研工業の鈴木麻子さんらが登場する。挫折もなく修羅場もなく、順調に昇進昇格を果たした人は一人もいない。挫折から学びとる力があるか否かが明暗を分ける。同時にチャンスを与えて見守る上司がいなければ、女性の昇進は実現しないことが分かる。

第二章では、多様なキャリアルートを経て役員に就いた人が登場する。36歳の若さで執行役員に就いた楽天の河野奈保さん、短大卒・地域限定の一般職で入社し執行役員になった日本航空の屋敷和子さんなど、男性のエリートコースとは違った道筋で階段を上がっていった女性がいることが分かる。

「一皮むけた経験」とは具体的には、新規事業の立ち上げ、昇進・昇格による権限拡大などである。米国の南カリフォルニア大学のモーガン・マッコール教授による研究理論を、神戸大学の金井壽宏元教授が日本で紹介したもので、金井教授らは日本企業の男性経営者を対象に調査を行っている。本書で、その研究結果をもとに男女の違いを考察したところ、「一皮むけた経験」には大きな男女差はみられないとする。言い換えるなら、入社間もない頃から男女関係なく鍛えられた女性が昇進の機会を得たということだ。さらにドイツ、米シリコンバレーの女性エグゼクティブにも「一皮むけた経験」について聞き取り調査を行い、先進国の共通項を探る。

最終章には「リーダーシップ・スタイルとジェンダー・バイアス」に関する大手企業25社2500人調査の分析を取める。「女性はリーダーに向かない」「女性はハードワークに耐えてはいけない」といったジェンダー・バイアスがあることを明らかにしている。一方で、組織に変革をもたらす「変革型リーダーシップ」には男女差がないことが分かったとし、女性管理職はこれから求められるリーダーシップ・スタイルを備えていると指摘する。女性幹部育成を進める上で、ジェンダー・バイアスへの気づきを促す重要性を示唆している。

(のむら ひろこ 東京家政学院大学特別招聘教授)