

ればいい」「明日はこう仕切ればワンステップアップだ」という目に見える業務。つまり、自分がどれくらい努力すれば、どのくらい成果が上がるかが分かる。そういう業務についても、個別具体的な目標と成果をはっきりさせる。私の判断業務も少しずつ減らしていき、その分まかせていくということが大事なのです。今回昇格したのは、そうやってどの営業マンから見ても「彼女の仕切りに従おう」「彼女を飛び越えて私の所へ要望が来ても返事は同じだ」と思える。その繰り返しによって、皆が彼女の存在と判断能力を信用するようになり、昇格しても自然に受け入れられる。そういう環境が整ったからなのです。反対にまず制度ありきで偉くしてみて、それからプレッシャーを与えるというやり方は、よほど上司の上手いマネジメントがない限り、つぶれていくと思います。

■ ステップを踏んでいくことが必要

—— ポジティブ・アクションを進めていく上で、障害となったり困難があったりしたことはありませんか。

外和 実は、こういう制度が出来る前に、彼女を一度部長代理に推薦したのですが、なかなか上手くいきませんでした。そして今度こそはこのポジションをゲットするよう一緒に頑張ろうと。その過程で、彼女のやる気や向上心を常に確認しながらやってきました。

麻生 私としても、いきなり役職が上がるよりも、それまでの過程でどういうアサインメントを与えられているのか、これから何をすればステップアップになるのかを一緒に考えてもらえたので、やりやすかったですね。ただ最初は固定観念としては、旧担当職の人間

が総合職の人間を束ねる役割を与えられたということで、私の回答が本当に正しいのかという不安感は、周囲にあったと思います。しかし、徐々に私が窓口であるということで一本化されていきました。旧一般職（担当職）・総合職の垣根を取り払っていくことは、少し苦労があったという気がします。

—— 中間管理職として、ポジティブ・アクションを進める上で一番大事なことは何だと思えますか。

外和 とり立てて心がけていることはないのですが、部下とのコミュニケーションは当然重要ですね。こういう制度がスタートして女性の登用をポジティブに、アグレッシブにやっていかなければならないのですが、ただ、本人のやる気や潜在能力を日常のいろいろなコミュニケーションの中で確認していかないといけない。“全員にその機会があるはずで、やりようによっては全員がここに上がるはずだ”という考えは、半分以上の確率で失敗すると思います。本人がそこを目指しているのかを見極めることが大事です。我々のような営業に近いセクションですと、上に上げられてからリスクを負わせられると潰れるケースが多いのですね。ただ能力があるからといって、突然その業務につかせようとするとダメな場合があります。

—— 評価を共有するための人事的な仕組みはあるのですか。

外和 我々には360度評価という制度がありますが、基本的にはレポーティングラインの評価が絶対です。上司に恵まれる、恵まれないもあるかと思いますが、それは男性も同じです。

—— 社長さんは「個人の能力には差がないのでチャンスを与えていくこと、少しずつ成

長できるよう環境を整備することが大事だ」ということを著書の中で言っておられます。こういうことが中間管理職に浸透しているとしたらすごいことだなあとと思います。

外和 そうですか。男性の場合は「明日から上に引き上げるからリスクを取って働け」と言えばやってしまうところがありますが、女性の場合は、やはりリステップを踏んでいくことが必要だと思います。男性の場合は、経営者がこう言っているから、きっとこの銀行はこういう方向に行くだろうと思って動けるかもしれませんが、女性は仕事を目の前に示して、自分の評価者からこう動けといわれるほうが、動きやすいような気がします。

■ “群” から引き離す

—— 女性社員の間で“変わってきたな”という雰囲気はありますか。

麻生 女性もどんどん営業にいくようになっていきますし、“お互い、上を目指して頑張ろう”という共通意識を持てる人は増えてきていると思います。

外和 私は二極化のようなことも良いのではないかと思います。途中からこの船に乗れと言われても、半分あるいは7割の人が“現状維持でいい”と言っても当たり前だと思います。我々としては、潜在能力ややる気のある人をどうやって見つけて、どういうステップを踏んでもらうかということが大切です。

麻生 女性の場合、自分からやりたいというよりも、後ろから背中を押されないと1歩前に踏み出せないところがあると思うので、誰かが後ろを押しながら意思を確かめてあげることが大事ではないかと思います。

外和 例えば昼食ですが、女性同士で固まっ

て出かけていたところを、“我々と一緒に行くようにしろ”と。あるいは“留守番している”と。「群れから離す」というとヘンですが、周囲から「かわいそうね」という状況を容赦なくつくって、別々に教育するのも意義のあることだと思います。ある日突然「あなたですよ」と言われるのをなくすという意味でも、こうした制度をセミナーなどの形で明確化して、自分の能力ややる気確かめる機会を、実際に昇進のコースに乗る前に確かめる場として設けるようにすれば、お互いにやりやすくなると思いますね。

麻生 「今まで女性同士で楽しく食事していたのに、むさくるしい男性たちと一緒に食べるなんて気の毒ね」という女性の反応もあり、面白かったです。



—— 前の仕事を引きずってしまうということとはなかったですか。

麻生 群から引き離されたタイミングはちょうど異動の時期で、違う群に入っていたこともあり、違和感はありませんでした。以前のアシスタント的な業務から、一気に自分ですべてを仕切る業務にスイッチしたので、戸惑いはありましたが、自分の細かい目標やアサインメントははっきり打ち出されていたので、やりやすかったです。ですから、「自分がどこまでやるのがアサインメントなのか」を上司からのメッセージとして細かく指示を出されれば、女性もさらに上を目指していける

のではないかと思います。

—— 外和部長と麻生さんの信頼関係はすばらしいですね。

外和 別に私が理想的とは思いませんが、経営は何度も明確なメッセージを投げかけてきましたから、中間管理職としてはこれに答えなければなりません。

小野 外和と麻生の場合は非常によいケースだと思いますが、その一方で、社内をみると女性の意識が下がっているような状況も見受けられます。これは、上司の理解が低いということが考えられます。これを変えていくのが教育であり、それによって女性の意識がより向上するようにしていく必要があります。会社として、その仕組みは整えたといえるのではないかと考えています。