

女性活躍推進のための管理職の育成

— アイシンにおけるイクボス塾の事例 —

中京大学経営学部准教授 櫻井雅充
九州工業大学教養教育院教授 小江茂徳
中京大学経営学部教授 渡邊丈洋

Developing Middle Managers to Promote Women's Participation and Advancement in the Workplace

A Case Study of Iku Boss Academy in AISIN CORPORATION

Sakurai, Tadamitsu (Associate Professor, Chukyo University)
Oe, Shigenori (Professor, Kyushu Institute of Technology)
Watanabe, Takehiro (Professor, Chukyo University)

キーワード 女性活躍推進, イクボス, キャリア支援, 管理職研修, ワーク・ライフ・バランス

1. はじめに

女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（通称、女性活躍推進法）が2015年9月に施行されて7年が経過した。この法律によって、企業には、女性労働者に対する就業機会の積極的提供や、仕事と生活の両立を実現する職場環境の整備が強く求められるようになった。その間、政府も企業による女性活躍推進を後押ししてきた。例えば厚生労働省は、女性活躍推進法に基づいて定めた、採用や継続就業、労働時間等の働き方、管理職比率、多様なキャリアコースの5つの基準を一定程度満たした企業を政府が認定する「えるぼし」認定制度を設けて普及に努めている。企業がこの認定を受けるこ

とで、女性の活躍を推進しているとして企業イメージの向上や優秀な人材の確保が期待できるとしており、2022年7月末時点で1,822社が認定を受けるに至っている¹。

しかしながら、日本における女性の活躍の現状は、世界的に見ても未だ後進的である。2022年の世界経済フォーラムにおいて公表された日本のジェンダー・ギャップ指数（GGI）は、4つの指数全体で146ヶ国中116位であり、女性の経済参画の指数では121位、女性の政治への関与の指数では139位にとどまっている²。また日本人の認識においても、女性の活躍の実現には程遠く、多くの日本人が男女間の不平等を感じている。内閣府による男女共同参画意識に関する世論調査では、職場における男女の地位の平等感について、「男性の方が非常に優遇さ

れている」と「どちらかといえば男性の方が優遇されている」との回答の合計が53.5%となっており、一方で「平等」と答えた者の割合が30.7%、「女性の方が優遇されている」とする者の割合が5.0%と低い数値となっている（内閣府，2019）。

こうした日本の現状の打開に向けた注目すべき事例として、株式会社アイシン（以下、アイシン）によるイクボス塾が挙げられる。イクボスとは「部下や同僚等の育児や介護・ワークライフバランス等に配慮・理解のある上司」³であり、近年ではワーク・ライフ・バランス（Work-Life Balance: WLB）の推進に積極的な企業や行政組織がその育成に取り組んでいる（e.g., 櫻井・小江，2019）。アイシンでは、女性活躍推進の鍵として管理職に注目し、上司としての意識改革や女性活躍推進のための実践的な知識の共有等を目的として2015年よりイクボス塾を立ち上げ、管理職を育成している。

本稿では、このアイシンのイクボス塾の事例について、その背景や特徴、成果を明らかにし、女性活躍推進に向けた管理職育成の可能性について検討していく。本稿の事例は、2022年3月10日にオンラインで実施したインタビュー調査に基づいている。調査では、イクボス塾の立ち上げに関わった人事担当者A氏、現在のイクボス塾の担当者である人事担当者B氏の2名に対して、110分にわたるインタビューを行った。インタビューの際には、最初にイクボス塾の取り組みについての説明を受けた上で、事前に配布した質問項目を用いて半構造化インタビューを実施した。なお、インタビュー内容は、公刊前にインタビュー対象者本人に確認してもらい、必要に応じて発言内容を修正してもらっている。

2. イクボス塾設立の背景

2.1 アイシンの概要

アイシンは、単独で36,489人（2022年3月31日時点）の従業員を擁する自動車部品メーカーであり、トヨタグループの一翼を担って

いる。1943年に設立された東海航空工業を起源とし、社名変更や新川工業との合併を経て、1965年にアイシン精機株式会社が設立された。1969年にはアメリカのボグ・ワーナーと合併で、オートマチックトランスミッション専門メーカーであるアイシン・ワーナー株式会社（のちのアイシン・エイ・ダブリュ）を設立し、トランスミッションもグループ事業の大きな核となった。現在ではパワートレイン・走行安全・車体を中心とした自動車部品を中心に事業展開している。アイシンはアイシングループの中核であり、近年の自動車業界の大変革への対応などのために、2021年4月にはアイシン・エイ・ダブリュ株式会社との経営統合を行うなど、事業再編を進めている。現在は、本社を置く愛知県刈谷市を中心に、連結対象会社数203社（うち海外128社）を持つグローバル企業でもある。

アイシンでは、女性従業員の両立・キャリア支援を目的とした取り組みを進めている。表1にある通り、1990年以降の女性の両立支援をフェーズⅠ、2014年以降の女性活躍の積極推進をフェーズⅡ、2015年以降のダイバーシティ・マネジメントの推進をフェーズⅢ、2020年以降のダイバーシティ&インクルージョンの深化・拡大をフェーズⅣとする、ダイバーシティ&インクルージョンのロードマップを描き、活動を進めている。こうした一連の活動のなかでも、女性活躍推進におけるキャリア支援と仕事と家庭の両立支援の視点での取り組みは、なでしこ銘柄への2年連続での選出（経済産業省）、女性活躍推進法に基づくえるぼし認定（2段階目）（厚生労働省）、プラチナくるみん認定（厚生労働省）、あいち女性輝きカンパニー認証（愛知県）、愛知県ファミリーフレンドリー企業認定（愛知県）、MSCI日本株女性活躍指針（WIN）（MSCI社）など、数々の認定・表彰を受けている⁴。

また、こうした取り組みと並行して、従業員が自己成長と働きがい、人生の幸せを感じられる企業をめざす働きがい改革に取り組んでいる。働きがい改革とは、残業時間の削減といった働き方改革と対置されるもので、「一人ひと

| フェーズⅠ：1990年～ | フェーズⅡ：2014年～ | フェーズⅢ：2015年～ | フェーズⅣ：2020年～ |
|------------------|------------------|-----------------------------|--|
| 安心して働き続けられる環境づくり | 働きがい向上に向けたキャリア支援 | 女性・障がい者・外国人・シニア・LGBTQ等に支援拡大 | 新たな価値創造に繋がるダイバーシティ&インクルージョンの実現に向けた更なる支援の実施 |
| 女性の両立支援 | 女性活躍の積極推進 | ダイバーシティ・マネジメントの推進 | ダイバーシティ&インクルージョンの深化・拡大 |

出所：株式会社アイシン（2021），86頁に一部加筆・修正。

図1 アイシンにおけるダイバーシティ&インクルージョンのロードマップ

りの従業員が仕事の質を見直し、企業の競争力を高める「新たな価値」を生み出すこと」を目指した取り組みである⁵。こうした働きがい改革に対しても、第3回プラチナキャリア・アワード最優秀賞（三菱総合研究所）を受賞している。

2. 2 女性活躍推進プロジェクトの立ち上げ

アイシンが2015年にイクボス塾を設立する前から、社内では女性従業員の活躍が課題となっていた。特に、管理職に占める女性の比率が低いことが問題として認識され、女性従業員に対するキャリア支援が必要とされた。

「当時の社内の状況でいきますと、正社員における割合と比較すると、管理職における女性の割合ってというのが非常に少なかった…（中略）…従業員の母数に比べると管理職の成り率が低くまだまだキャリア支援が充実してないんじゃないのかといった課題感がありました」（A氏）

そうした課題を背景に、2014年に女性活躍推進プロジェクトきらりが発足する。このプロジェクトは、副社長をトップとして各部門の係長クラスの女性従業員10名程度を集めた1～2年間の活動である。このプロジェクトでは、働きやすい組織から働きがいのある組織への改革を目標として、ワーキング・グループを組んで職場の課題を抽出しながら、最終的には経営陣に対しての提言まで行った。

現場の課題として抽出されたのは、女性従業員のキャリア支援と上司の意識改革であった。

まず、女性従業員のキャリア支援に関しては、長期的視点からのキャリア構築が不十分であること、さらに特に子育て中の女性従業員のキャリア構築が課題とされた。次に、上司の意識改革に関しては、女性従業員本人の努力だけでは解消できない問題として、職場の上司の意識とそれに基づくマネジメント改革が課題とされた。

2. 3 女性活躍推進の妨げとなる管理職の働き方

女性活躍推進プロジェクトにおいて、上司の意識改革が課題とされた。かつてのアイシンには、長時間労働が当たり前とされる風土があったとされる。また、そうした風土のなかでキャリアを重ねてきた当時の上司も、長時間労働に疑問を持たず、自らのWLBを顧みないような働き方をしていた。

「上司もその長時間労働が当たり前だから、もう仕事命みたいな感じになってしまっていて、WLBが全然充実しているように思えないから」（A氏）

そのため、女性従業員が管理職として働く際にも、当人の家庭環境を把握して支援する体制が整っていなかったという。その結果、女性活躍推進プロジェクトからは、女性従業員が子育てをしながら管理職として働ける風土およびマネジメントの必要であるとの要望があった。

また、女性従業員を管理職として育成していく際に、課題とされたのが上司による配慮である。特に、時短勤務者や育児者である女性従業

員に対しては、上司側の配慮によって、責任ある仕事の付与を躊躇してしまうケースが多く、そうした仕事のみを担っている管理職として必要な技能・能力を養成することが困難となる。また、女性従業員側も、そうした配慮を望んでいる訳ではなく、ミスコミュニケーションのためお互いにとって不本意な結果が生じていた。

「上司側は良かれと思って配慮しているんだけど、女性側からしたら勝手に配慮されることで排除につながってしまうというところがあって、子どもができて、もっと仕事を任せてもらいたかった、スタッフ職で入社したのにアシスタント的な仕事になってしまうとそれは不本意だ、という意見があった」(A氏)

そもそも、女性従業員の多くが管理職への昇進を望んでいる訳ではなかった。それは、当時のアイシンにおける管理職が、長時間労働が当たり前で、仕事を最優先する働き方をしていたためである。そうした管理職の働き方が、女性従業員だけでなく、若手の男性従業員にとっても、管理職への昇進に対してネガティブな印象を抱く原因となっていた。

「あんな働き方をしたくない、っていう声が、当時の女性側や若手の男性からあった。もっとWLBを充実させたい、あんな昭和的な働き方はしたくないから、それが求められるんだとすると、管理職に上がることは望まないなという」(A氏)

2. 4 イクボス塾を後押しした働きがい改革

アイシンにおいて、イクボス塾の推進を後押ししたのは、働きがい改革である。これは、アイシンのトップの主導によって開始した取り組みであり、方針管理に基づく経営を実践しているアイシンにおいては、そうしたトップの後押

しによってイクボス塾に参加している管理職が各職場で課題解決活動を推進しやすくなった。

働きがい改革とは、個人にとっての「働きがい向上」と、企業にとっての「新たな価値創造」の2つを軸とした取り組みである⁶。働きがい改革を実現するためにトップから発信されたのは、まずは定時で帰ってみること、そして長く働いている人はむしろ恥ずかしいのだという考え方である。これにより、従業員が定時で帰ることを実践するようになると、ムダな仕事が明確化され、それによって働き方が改善し、管理職(基幹職)の働き方にも変化がみられるようになった。

「定時退社をまずやってみると、自ずとムダな仕事っていうものが浮き彫りになって、排除できるんじゃないか、そんな話があった。働きがい改革っていうのがスタートすることで、組合員だけじゃなくって、基幹職の働き方が良くなってきたっていうところはありますね」(A氏)

アイシンでは、働きがい改革の観点から、個人だけでなく、職場単位でも常に働き方を見直している。具体的には、新たな価値を生むための時間の創造のために、工数調査のなかで本来業務と付帯業務を見える化し、全体の仕事に占める付帯業務の割合を25%まで減らすために職場で話し合っ対策を講じている。

トップからの後押しは、特に役員層や管理職の意識に変化をもたらした。私生活を充実させることで、それが仕事に対する良い影響を及ぼすことを狙いとして、働きがい改革は推進された。こうした考え方をトップが繰り返し発信することで、役員層や管理職の意識も次第に変化していくことになった。

「働きがい改革のメッセージが結構強くて。働きがいっていうのはワークもライフも充実している状態なんだよ、と。例えば早く帰ってプライベートな

時間を子育てに充てる人もいれば、自己啓発に充てる人もいる。プライベートな時間を充実させた結果、リフレッシュして次の仕事に打ち込めたり、社外で経験したことをまた仕事に反映させるとか、こんなサイクルを回してほしいということトップから何度も発信した結果、役員層の意識も変わり、管理職の意識も変わってきた」(A氏)

3. イクボス塾の取り組みとその成果

3.1 イクボス塾の概要

アイシンのイクボス塾におけるイクボスは、「部下のキャリアと人生を応援しながら組織の業績も上げ、自らも仕事と私生活を楽しむことができる上司」と定義される⁷。この定義の特徴は、管理職自らも仕事と私生活を楽しむことが強調されている点にある。アイシンにおける従来の管理職は、とすると管理職として仕事の大変さを強調する傾向にあった。しかし、こうしたアピールは部下に対してはネガティブな印象を与えかねず、それが既述のように女性従業員や若手の男性従業員が管理職への昇進に対してネガティブな印象を抱く原因となっていた。それを解消するためにも、管理職自身が仕事と私生活を楽しくしている様子を部下に示し、そうした振る舞いを通じて管理職のロールモデルを社内につくり出していくことが必要であった。

「上司になると、大変さアピールをしがちなところがあって…(中略)…そうじゃなくって、管理職ってもっとこんな面白いよだとか、こんなにやりがいがあるんだよということを、もっと発信してもらおうと良いんじゃないかな」(A氏)

「部下のキャリアと人生を応援しながら組織業績も達成しつつ、イクボス自身も仕事と生活を楽しむ…(中略)…

こういう上司にちゃんとマネジメントしていただきながら活躍し、さらに自分もこんな管理職になりたいと思えるような、そんなロールモデルをどんどんつくっていかうとしている」(A氏)

イクボス塾の参加者は、「塾生」と呼ばれる。イクボス塾が設立された初年度の塾生は、イクボス塾運営側から各本部（カンパニー）にイクボスの適任者となる管理職の人選を依頼し、半ば指名のような形で決定されていた。翌年度は女性の部下を持つ管理職に限定し、任意もしくは部長による指名によって人選をした。さらにその翌年度からは、部長による指名に加えて、意識調査の結果に基づいて、女性活躍推進度の低い部署に運営側から直接指名する形で人選をしていた。近年では、各本部にダイバーシティ推進者を設定し、そこから参加が必要な人を挙手制で募る形となっている。また、技能系の職場においても、必ず1名は参加する形としている。

このようにイクボス塾の塾生は、必ずしも全員が自発的な形で参加している訳ではない。もちろん当初から意欲的な塾生も存在したものの、指名によって参加した塾生のなかには活動そのものあまり乗り気でない者も存在した。しかし、そうした塾生も、他の塾生の主体的な取り組みに感化され、気持ちを切り替えて活動に取り組むようになった。

「人事からの指名とか、意識調査の結果が低いから受けてください、なんて私たちから言うと、ネガティブなところからのスタートになるので、エンジンが掛かるのに時間がかかる。…(中略)…最初やらされ感だけど、他のメンバーがちゃんと活動して上手くいってるぞ、というのが見えてくると、自分もやってみようかなとか、何もやらない自分ってちょっと恥ずかしいなとか、そんな気持ちでのスイッチが入って、遅ればせながらスタートしていく」(A氏)

イクボス塾においては、各塾生がそれぞれの職場での検討課題を持ち寄り、その解決に取り組んでいた。具体的には、時短勤務者や育児者である女性従業員に対する上司側の仕事の付与に関する過剰な配慮、およびそうした従業員のモチベーション低下、職場における働き方の意識改革などが検討課題とされていた。

こうした検討課題に対する活動事例を共有することで、次第に持ち込まれる検討課題そのものが変化していった。当初の課題の多くは職場におけるコミュニケーションの不足に起因するものであったが、それが業務を通じた新たな価値創造や、特に女性従業員の管理職昇進への後押し等の課題へとシフトしたのである。

「当初はコミュニケーションがそもそも取れないとか、部下に何を聞いていいかわからないというレベルのスタートなんだけれど、次の何か新たな価値創造に向けてとか、キャリアをステップアップするための関わり方とか、そのような形のところで悩まれるというか、課題を感じる人が増えてきているように感じます」(A氏)

3. 2 イクボス塾の活動内容

イクボス塾は、当初は研修と課題解決活動からなる1年間の取り組みとして実施されていた。イクボス塾の研修では、Kolb (1984) の経験学習モデルに基づいた4回のグループワークがあり、第1回は課題・アクションプランの設定、第2回は振り返り・相互アドバイス、第3回は学びの整理・持論化、第4回は事例・ノウハウの共有がそれぞれ実施される⁸。グループワークにおいては、グループをさらにテーマ別に小集団に分け、情報を共有しつつ相互にアドバイスをを行う。これら各回のグループワークに参加した塾生は、各職場において課題の解決活動に取り組み、次回のグループワークの際にその経過報告や成果報告を行う。そして、各塾生が1年間取り組んだ内容について、第5回のイクボス塾として、全社での事例発表会の機会

を設けている。

こうしたアイシンのイクボス塾の最大の特徴は、イクボス塾を単なる研修として実施するのではなく、研修での学びを職場に持ち帰らせ、職場において実践させることを徹底している点にある。こうした点が強制されるため、塾生も各職場において課題解決活動に取り組みやすい状況が生まれている。

「結構足の長い活動だったので、やっぱり実践につなげるというところがポイントになってくるかなと思っています。これがあるからこそ、長期間職場で行動ができたと思う」(A氏)

また、イクボス塾でのこれまでの取り組みの意義とその成果についての理解を得るために、元イクボス塾生が部下とともにゲストとして講師役を務めることもある。これにより、参加直後の塾生にイクボス塾の成果を周知することで、塾生のモチベーション向上につなげている。

「これをやることで、どんなうれしさとかどんな変化があるかを早い段階で見せてあげることで、すごく取り掛かりやすくなりますね」(A氏)

イクボス塾は、当初は1年間の取り組みとして毎年9月に開始していたが、毎年実施される意識調査の結果を踏まえて各職場が年度方針を立てることから、その年度方針を反映した課題解決活動とするために、近年では期間を短縮し、初夏のあたりに開始し、秋から冬にかけて終了するというサイクルとなっている。こうすることで、イクボス塾の期間中に塾生が出向したり、異動や昇進によって部下が変わることで当初の課題自体が変化してしまうという事態にも対応している。

ただし、塾生がそれぞれの職場において課題解決活動に1人で取り組もうとしても、その実施は困難となる。そのため、各塾生はそれぞれの職場に「同志」と呼ばれるイクボス仲間を2

～3名指名し、共同で活動に取り組んでいる。塾生は同志とともに各職場において課題解決活動のPDCAサイクルを回し、さらにイクボス塾で得られた持論も共有して、イクボス活動の形式知化を進めている。

こうして職場において2～3名の同志を設けることで、職場において「イクボスをじわじわと増やしていく」ことに成功し、塾生は孤立することなく課題解決活動に取り組むことが可能になっている。それに加えて、職場の管理職である塾生にとっての上司である部長からもサポートを得ることで、より一層そうした活動に注力することが可能になっている。

「2期生の活動から、本人と同志だけじゃなくて、部長にもちゃんとこの活動を理解して後押ししてもらわないと、部全体の活動にならないので、部長からもコメントをもらったりします」(A氏)

イクボス塾における取り組みの優秀な事例やそこから得られた塾生の持論は、塾生同士の投票によって発表者を決めて、第5回の事例発表会にて発表される。発表の際には、サプライズ企画として、発表者の部下からの感謝の気持ちを込めたビデオメッセージ等を準備することもある。これを観た発表者のなかには、感極まって涙を流す者もいるという。これによって、発表者自身に取り組みの成果を再確認してもらうとともに、他の塾生や聴講者に対してもイクボス塾の取り組みの影響について周知する効果がある。

「発表した人の部署については、部下からの感動的なビデオメッセージとかビデオレターとか、サプライズを事務局側で用意しておいて、こういう活動をした結果、こんなうれしいことや効果があるよということを、発表会の時に生の声で伝えてもらう。そうすると、本人ももちろんやって良かったと思

ますし、そこに参加してたメンバー、管理職の皆さんも、こういう活動するところな良い影響があるんだ、自分もやってみたいな、と思ってくれる。このサプライズ企画は思いのほか好評で、塾生も泣いちゃったりします」(A氏)

イクボス塾で得られた知見は、成果発表会によって共有されるだけでなく、その後もメールマガジン等を通じて全社的に展開される。また、各塾生が見出した知見は、職場の同志とともに秘伝書と呼ばれる文書にまとめられ、それも全社的に展開されている。この秘伝書には、それぞれの知見を見出した塾生と同志の名前が記載されているため、同様の悩みを抱える管理職が塾生たちに直接連絡をとって解決策を相談することもある。

また、イクボス塾の取り組みそのものではないものの、同じくイクボス育成を目指した取り組みとして、アイシンではイクボス検定を実施している。イクボス検定とは、女性活躍推進の諸制度に関するeラーニングの仕組みのことで、最後に課される試験で満点を取得できなければ課程を終了できないようになっている。従業員が管理職になった際には、全員にイクボス検定の受講が義務づけられており、また工場の監督職(工長)にも受講をさせている。これは、イクボスとして部下のキャリアや両立支援に関するアドバイスをする際に、社内の関連制度に精通していることが必須となるためである。

ただし、塾生のなかには、課題解決活動に意欲的であったとしても、日々の業務の多忙さゆえに、活動が途絶えてしまう者も存在する。また、塾生である管理職本人が職場の課題が解決されたと考えていたとしても、部下側からは異なる認識が提示されてしまうこともある。こうした事態を最小限に抑えるために、イクボス塾では、各職場の取り組みの開始時点と終了時点において、上司と部下のそれぞれにアンケートを実施し、取り組み前後の変化について双方の視点から評価をしている。

「360度評価とまではいかないけれど、上司と部下本人に研修前にアンケートをとって、部下から見た上司のイクボス度を聞き、研修終了後にその変化を確認しています。上司と部下本人にサーベイするので、活動をサボると結果に露骨に出てしまいます」(B氏)

3. 3 イクボス塾生による職場での取り組み

イクボス塾生による各職場での課題と取り組みには、以下のような事例が存在する。例えば、現場における女性の監督者を意識的に増やすことを目標に掲げられた事例、自分よりも若い上司を持つ女性従業員のモチベーション低下を解消させた事例、女性従業員が本音で話し合える職場づくりを目指してコミュニケーションの回数を増やした事例、部下のWLB充実のために職場における見える化を促進することでそれを時短へとつなげた事例、などがある。

さらに、管理職自身のWLBを実現した事例では、イクボス塾の塾生である管理職自らが、職場におけるロールモデルとなるために、自分自身のWLBを楽しむことに注力した。自ら取得した休暇中の出来事などを職場において積極的に話すことで、気軽に話ができる職場を実現した。

「自分が休みを取ってどこに行って何をした、という話を、具体的に部下に話すことで、自分自身のプライベートの充実度合いを伝えたり、自分の良いところと悪いところを聞く会を開くことで、コミュニケーションが良くなったとか、気軽に話せるようなそんな環境になりましたよってという事例があります」(A氏)

ただし、管理職が自らWLBを実現しようとしても、即座に職場の理解が得られる訳ではない。管理職が仕事を終えて早めに帰宅しようとしても、職場で部下たちが仕事をしている最中に人目を気にせず実行に移すことは困難であっ

た。こうした状況において、ある塾生は、部長にも自らの働き方の支援を要請し、同志にも味方になってもらうことで、自らの考え方を職場で共有していった。

「活動当初は、自分だけサッと帰ることに対し、人目が気になるという話があって、上手くいかなかったという人が結構いたんですね。…(中略)…部長にこういう活動をこういう趣旨でやっていくんだ、だから自分はこんな働き方をするので支援をよろしく願います、ということ伝えたりとか。あとは、周囲の同志の方や職場メンバーにも同様に伝える。自分たちは、こういう働き方をしたいから、みんなも早く帰ってライフを充実させることを頑張ってもらいたい、ということを共有することで、上手くいきましたという事例もありました」(A氏)

また、産休からの復職者のために職場ツアーを開催した事例も存在する。この事例では、産休中の女性従業員が復職する際に抱える不安を解消するために、イクボス塾生が中心となって復職前に子どもを同伴した職場ツアーを企画した。その際には、イクボス塾を介した他の塾生や人事部門とのつながりを活用して、社内の手続きを進めることが可能となっていた。

「あるイクボス塾生の職場では、産休から復職する人が不安なんじゃないかという声が女性から上がり、復職前の職場ツアーを企画した。実施に向けて、技術管理部と相談して、職場ツアーに必要な社内手続きを調整してもらいました。社内でもこのような活動を後押しし合える関係性ができてるなと感じています」(A氏)

ライフ・キャリアプランシートを活用した事例もある。この事例では、部下に自らのライフ

とキャリアに関するプランについてシートに記入してもらったようにした。記入時には不確定なことも多く、記入に躊躇する部下もいたことから、記入時点では「妄想」で構わないことを伝え、上司自らのシートも公開しながら、記入を促す工夫をしていた。

「将来のことについて何でもいいから、妄想でどうありたいかっていうのを描くだけでも全然違うんだよ、という感じで伝えて、部下に書いてもらう。自分のキャリアシートも作って見せることも大事ですね」(A氏)

特に、男性の上司には女性の部下に対してライフプランを聞き出すことに躊躇してしまう傾向があったが、シートを活用することで、部下の希望するキャリアおよびライフプランを聞き出し、話し合うことが容易となった。

「男性上司からすると、ライフのことを聞くことがセクハラになるんじゃないかという不安があって躊躇してたんだけど、イクボス塾のなかで、こういうシートを活用しながら、ライフのイベントについて女性にも聞くと聞きやすかった。そんなところが共有できることで、今後のキャリアをどう積んでいったらいいのかという話ができたと話もありました」(A氏)

こうしたイクボス塾の研修や職場における課題解決活動に携わることで、イクボスとしての意識変革が生じるケースもある。イクボス塾に参加することに乗り気ではなかったある塾生は、女性活躍推進の重要性を当初は十分に理解していなかった。しかし、課題解決活動を通じて部下である女性従業員の相談事に対応していくなかで、当事者である女性従業員だけでなく周囲の従業員からも感謝の意を伝えられ、その活動の意義を理解するに至った。こうした経験から、イクボスとしての意識が芽生え、現在では自分が責任者となった部署から毎年塾生を派遣するまでになったという。

「何でこんなのに自分が参加させられるんだ、からのスタート。最初のうちは講師にも反論ばかりしているような人たちも意識が変わったきっかけは、女性社員と直接対話をしたことによって、何に困ってるんだとか、どうしたいんだということを直接自分の耳で聞くことで…(中略)…相談されると解決してあげたくなる。で、動いてみた結果、女性本人からも感謝されたりとか、その周囲のメンバーもそういう風土にしてくれてありがとう、という雰囲気になることで、一気にその関わり方が変わった。女性活躍推進に後ろ向きだった人も、今や部長になり女性活躍推進をはじめダイバーシティ推進はすごく重要な課題の1つだと言って、毎年その部署からイクボス塾参加者が出ています」(A氏)

ただし、イクボス塾生による取り組みがすべて成功に終わっている訳ではない。当然ながら、課題解決活動に取り組みながらも、そのPDCAサイクルを十分に回すことができないままイクボス塾を離れてしまう塾生も僅かながら存在する。その多くは、日常業務の多忙さゆえに、課題解決活動に時間を割くことが難しくなったことに起因している。他方で、イクボス塾生による職場の課題解決活動が不十分なものとなってしまった場合、部下が抱いていた期待に叶わず、逆に不満を生じさせてしまうこともある。イクボス塾の取り組みが社内でも認知されていくことで、自らの上司がイクボス塾に参加することが決まった部下は、上司による職場環境の改善に期待を抱くためである。

「職場の忙しさによって、自分のアクションプランを実践に移し切れなかった人は、若干名ですがいます。逆にそういう人は部下側から、人事からも後押ししてほしいという話があったりしました。…(中略)…イクボスの取り

組みをして良くなったのを他部署から見ても、良い活動だなと思って自部署で実施するのを楽しみにしている、という声も」(A氏)

とはいえ、そうした塾生に対して、人事部門はあえて過度なフォローはしないように心掛けている。課題解決活動が当初の目標を達成できなかった場合でも、その多くが人事異動や組織改正といった環境の変化に起因しているため、そうしたなかで人事部門が塾生に対して活動を強制することは適切ではないと考えているためである。

3. 4 イクボス塾の成果と今後の展望

イクボス塾や働きがい改革の取り組みは、社内において一定の成果を上げている。従業員による時間外労働時間の平均値は大幅に下がり、従来は50%ほどであった付帯業務の割合が35%程度まで減ったことで、業務の効率性が向上している。さらに、意識調査の結果によれば、従業員が感じる仕事のやりがいや働きがいも総じて上昇傾向にある。その内訳は、部下の働きがいも顕著に向上したのが2割、微増が6割程度となっており、残りの2割に関しては変化が見られない、もしくは低下傾向にあるという。また、上司部下間のコミュニケーションも促進されることで、全社的な風土が変化している。

「イクボスの活動だけでなく、働きがい改革とか、風土改革とか、いろいろな活動を全社を挙げてやってきます。長時間労働是正が目的ではないけれど、働きがい改革で、みんなが短時間で成果を出してやっていこうね、という意識になっています。あとは上司部下のコミュニケーションもちょっとずつ進んでいると感じます」(B氏)

また、イクボス塾への参加を通じて、これまで交流のなかった塾生同士のつながりが生まれ

ている。そうしたつながりによって、他の塾生が取り組む課題活動から刺激を受けるとともに、職場の課題の具体的なPDCAサイクルへの落とし込み方を理解することが可能となる。塾生同士の交流がイクボス塾終了後も続き、塾生同士が定期的に情報交換をしたり、相談し合ったりしている例もある。塾生同士の交流に加えて、各塾生が2~3名の同志を指名することで、各部署において、管理職のうち少なくとも3割は塾生あるいは同志としてイクボス塾に関わった経験を持つまでに至っている。

「イクボス塾の仲間からの学びが大きかったという話と、具体的な行動につながるようなやり方を知ることができたということが、塾生からのアンケートで聞かれています」(A氏)

塾生による課題解決活動を通じて、職場において部下たちも風土の変化を感じている。以前と比べて、私生活の部分も含めて上司とのコミュニケーションがとりやすくなったことで、具体的なアドバイスをもらってやりがいを感じたり、あるいは上司が頑張る姿そのものに影響を受けたりしたとの声も上がっている。

「プライベートな話をしすぎると、わがままに捉えられると嫌だとか、そんなふうになって言えなかったところを、上司とコミュニケーションが取れるようになったことでアドバイスまでもらえて、やりがいにつながったという話も。このような変化の声はいただいているので、むしろ戸惑いというよりも、動いてくれて良かったという声が多く聞かれたかなと思います。コミュニケーションの質が変わって、気軽に相談できる雰囲気になったとか、上司が頑張る姿が変わろうとしている姿に感動したなど」(A氏)

さらに、イクボス塾での取り組みを通じて、

全社的な仕組みが変化した例もある。従来から従業員に対してはキャリア面談を実施していたものの、面談では仕事上のキャリアのみに焦点が当てられていた。しかし、イクボス塾における成功事例を踏まえてキャリア申告制度が新たに設けられ、従業員の私生活も踏まえた全面的なキャリアサポートが目指されるようになった。

「キャリア申告制度の始まりはイクボス塾での試みから生まれました。部下のキャリアにちゃんと寄り添っていかなくちゃって…（中略）…今までだとどちらかというキャリアのことだけを聞いてたんですけども、ライフのこともこういう形で確認して、イクボス塾だけでなく全社的な取り組みにしましょう、ということになりました」（A氏）

イクボス塾は、女性活躍推進のために設けられたものであった。ただし、ダイバーシティ・マネジメントの重要性が認識されるなか、今後はより多様な人材に対応できる管理職を育成していくことが課題となる。女性従業員に限らず、個々の従業員が抱える制約は異なっている。今後のイクボスには、各々の制約に対応しながら、個々人がそれぞれの仕事と生活の両立を実現できるように支援していくことが求められる。そうしたイクボスを育成していくために、イクボス塾そのものも変換し続けている。

「職場の課題は女性だけじゃなくって…（中略）…年上の部下やシニア層の話ですとか、病気や介護との両立とか、障がい者への接し方とか。課題は女性からダイバーシティ全体に拡大しているので、来年はその辺も対応できるようにコースを考えていきたいと考えている」（B氏）

イクボス塾の最終的な目標は、管理職全員に

塾生もしくは同志になってもらうことではない。むしろ、イクボス塾を通じて一定数以上のイクボスを確保しながら職場におけるロールモデルをつくり出すことで、それぞれの職場における課題解決活動だけでなく、本来の目的であった女性の活躍と管理職の育成が自然と推進されていくような好循環を生み出していくことにある。

「全員にイクボス塾を受けてもらおうとは思ってなくて、各職場に一定のイクボスのロールモデルをつくることで、イクボスの考え方や活動が循環して定着していくことを期待している」（A氏）

4. おわりに

本稿では、アイシンのイクボス塾の事例について検討し、その背景や特徴、成果について明らかにしてきた。アイシンのイクボス塾の取り組みは、女性活躍推進のために管理職の育成に取り組んだという意味で、先進的な事例として位置づけられる。

アイシンのイクボス塾には、以下の5点の特徴があった。第1に、管理職としての新たなロールモデルの創出を目指していた点である。アイシンでは、部下のキャリア支援やWLB実現のためにイクボスを育成するだけでなく、そうしたイクボス塾を通じて社内に新たな管理職のロールモデルを生み出そうとしていた。

第2に、女性活躍推進とイクボスの育成が同時に展開していく好循環を生み出すことを狙いとしていた点である。塾生と同志を併せて職場に一定数のイクボスが存在する状況を確認し、管理職としての新たなロールモデルを確立することで、女性の活躍が自然と推進されていく状況をつくり出そうとしていた。

第3に、様々な立場の人を巻き込んでイクボス塾を展開していた点である。当事者である塾生だけで課題解決活動を進めるのではなく、職場においてイクボスの同志を設定し、職場の部

長の協力を得ながら活動を進め、その結果に対して部下からのフィードバックを得られる体制としていた。

第4に、研修と職場における課題解決活動を結びつけていた点である。トヨタグループでは多くの研修を（集合）研修と職場実践のセットとして行っているが⁹、アイシンではそうした研修のあり方をイクボス育成にも活用することで、その取り組みの効果を高めていた。

第5に、仕事と私生活の相乗効果を狙っていた点である。従業員が自らのプライベートな部分を職場に持ち込みやすくなるように工夫することで、個々の従業員に寄り添ったマネジメントが可能となり、その結果として働きがいや業務の効率性の向上がもたらされていた。

これらの特徴により、アイシンのイクボス塾は、女性活躍推進に向けた管理職育成の可能性を示した事例であると言える。こうした取り組みは、今後は女性活躍推進にとどまらず、職場のマネジメント改革が推進され続けるきっかけになりうると考えられる。

謝辞

インタビュー調査にご協力いただいた株式会社アイシンの人事担当者A氏とB氏には、ここに記して深く御礼申し上げます。なお、本研究はJSPS科研費JP22K01629、および2021年度中京大学内外研究員制度（在外研究員）の助成を受けたものです。

注

- 1 厚生労働省ホームページ「女性活躍推進法への取組状況（一般事業主行動計画策定届出・「えるぼし」「プラチナえるぼし」認定状況）」<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000129028.html>（2022年9月8日閲覧）
- 2 World Economic Forum (2022) *Global Gender Gap Report 2022* https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf（2022年7月29日閲覧）
- 3 厚生労働省ホームページ「「日本総イクボス宣言プロジェクト！！」（ひろがれイクボスの輪）」<https://www.mhlw.go.jp/ikubosu/>（2022年7

月29日閲覧）

- 4 アイシンホームページ「女性が活躍する企業として「なでしこ銘柄」に2年連続で選定」<https://www.aisin.com/jp/news/2022/005533.html>（2022年7月29日閲覧）
- 5 アイシンホームページ「一人ひとりの働きがいとキャリア構築に向けた「人材マネジメント」」<https://www.aisin.com/jp/aithink/style/blog/005373.html>（2022年7月29日閲覧）
- 6 アイシンホームページ「一人ひとりの働きがいとキャリア構築に向けた「人材マネジメント」」<https://www.aisin.com/jp/aithink/style/blog/005373.html>（2022年7月29日閲覧）
- 7 アイシンホームページ「部下のキャリアと人生を応援し、仕事も私生活も楽しむ「イクボス」を目指して」<https://www.aisin.com/jp/aithink/style/blog/002003.html>（2022年7月29日閲覧）
- 8 愛知県産業労働部労政局（2017）「イクボス取組事例集」https://famifure.pref.aichi.jp/download/index_for_recently（2022年7月29日閲覧）
- 9 例えば、井原（2008: 174）によれば、トヨタ自動車における研修は、「座学で終わらないように、職場での業務を通じた実践や、職場先輩による指導、職場発表会の実施などでフォローが行われる」とされる。

参考文献

- Kolb, D. A. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall.
- 井原久光（2008）「戦略的ニーズとVRIO的経営資源に基づく教育：トヨタインスティテュートの事例研究」『東洋学園大学紀要』第16巻，167-187頁。
- 株式会社アイシン（2021）「AISIN GROUP REPORT 2021」〈https://www.aisin.com/jp/sustainability/report/pdf/aisin_ar2021_a3.pdf〉（2022年7月29日閲覧）。
- 櫻井雅充・小江茂徳（2019）「ワーク・ライフ・バランス実現のための管理職の育成：北九州市役所におけるイクボス実践の事例」『中京経営研究』第28巻，13-22頁。
- 内閣府（2019）「男女共同参画社会に関する世論調

査」〈<https://survey.gov-online.go.jp/r01/r01-danjo/index.html>〉（2022年7月29日閲覧）。