

## 第2章 女性社員育成の目標設定とポリシーづくり

## 1 女性社員育成のためのポリシーづくり

### (1) 女性社員育成の考え方

女性の育成をいうとき、必ず問題にされるのが女性自身の職業意識であり、早期退職である。しかし、この問題を組織の人事制度に影響を与える「影響要因」あるいは「説明要因」として捉える限り、女性社員を真に活用することはできない。従来の組織・人事制度の転換から派生してきた「結果要因」として考える視点も合わせ持たない限り、事態の打開はありえないだろう。誰でも入社時には希望にも得て、仕事に対して一生懸命取り組もうと考えているはずである。個人の資質にも因るが、多くの社員はどう育てるかによって、その後の職業意識や職業能力は変化していくのである。もし、女性と男性で違う育成の仕方をしているのであれば、女性を戦力化することは難しいであろう。

下記のワークを使って、自社の女性社員がどのような状況にあるのかを考えてみよう。

#### ワーク 3

あなたの職場でこんなことはありませんか。該当するもの全部に○をつけて下さい。

- 1 男性に比べて管理職に就く女性が少ない。
- 2 女性の方が補助的・定型的な仕事に就く人が多い。
- 3 お茶くみ、コピーとりなどの雑用が女性に多く回ってくる。
- 4 同じ仕事内容の男性に比べて昇進や昇格が遅い。
- 5 男性に比べて女性が就ける職種が限られている。
- 6 女性に名刺を持ってない人が多い。
- 7 女性だけ制服着用を義務づけられている。
- 8 子どもができると女性は辞めるものという雰囲気がある。
- 9 同じ仕事内容の男性に比べて昇給率や給与支払い月数が低い。
- 10 結婚すると女性は辞めるものだという雰囲気がある。
- 11 女子寮がなかったり、女性は社宅に入れない場合がある。
- 12 男性に比べて、新卒で採用される人数が少ない。
- 13 女性には、住宅手当や扶養家族手当が支払われない場合がある。
- 14 職場結婚すると、女性が異動させられることが多い。
- 15 同じ仕事内容の男性に比べて、教育研修を受ける機会が少ない。
- 16 ある一定の年齢になると、女性は辞めるものだという雰囲気がある。
- 17 同じ仕事内容の男性に比べて、異動が少ない。
- 18 女性ではパート・アルバイトや派遣社員で働く人が多い。
- 19 男性に比べて、途中で採用される人数が少ない。

資料出所 リクルートリサーチ『ワーキングウーマンに関する調査』

## (2) 女性社員育成は本当にコスト高か

一般に、女性の人材育成はコスト高になるかと言われている。その理由には、すぐ辞めるので費用が回収できない、育成にお金をかけても効果が期待できない、企業への忠誠心が低い、等があげられる。しかし、このような考え方は、女性の現状をあまりに理解していない意見だといえる。これまで女性社員に対して固定的に抱いていたイメージは、現実とかけ離れたものになりつつある。定年まで勤めたいと考える女性や、結婚よりも仕事をどうするか悩む女性は確実に増えているのである。

このような現実をしっかりと見据え、「女性はこうだから」と決めつけるのではなく、論理的に裏打ちされたコスト感覚を身につけなければならない。さもないと、男性だけを対象とした人材育成を続ける企業は、時代の流れから大きく取り残されるだろう。

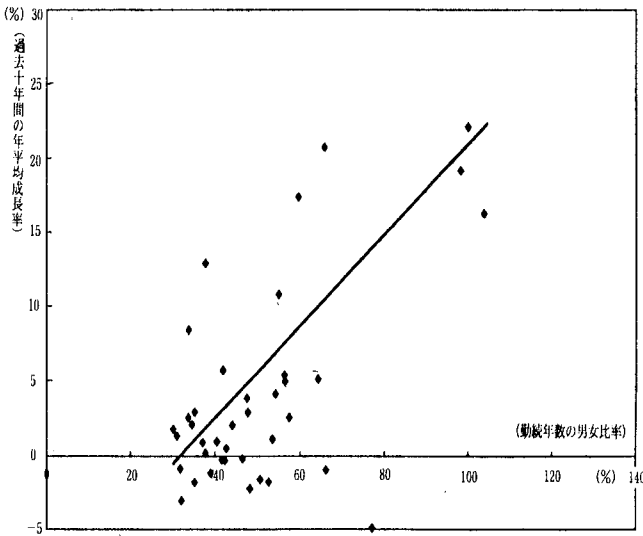
## (3) 女性社員育成のポリシーづくり

女性社員の人材育成には、まず企業の側に女性育成のポリシーがなければスタートしない。これまで多くの企業は女子を育てていなくてわけではない。むしろ「戦力化」を掲げて優秀な女性を登用した企業は多い。しかし、それが広がって女性課長がたくさん誕生したという話はあまり聞いたことがない。それはなぜか。つまり、基本となる「人材育成の理念」がはっきりしていないからである。企業イメージの良い企業の条件は経営哲学があることであり、それが日々の活動の中に具体的に表れていることだといえる。人材育成も同じことであり、採用、配属、異動、研修、それに賃金や福利厚生などあらゆる人事システムに経営哲学が具現化されていなければならない。しかし、残念ながらこれまでの女性の育成は、打ち上げ花火的に登用したり、個人の能力に頼ることが大きかったのである。これでは、女性を普遍的な人材として育成することにはならない。

女性の育成に当たっては、女性の採用や活用を経営理念として持ち、育成のポリシーづくりが、何より重要である。現実には、平成9年度の「国民生活白書」では、女性の勤続年数が高くなっており、女性の活用が活発な企業は成長率も高くなっているという結果が述べられている(図1)。

また、女性育成のポリシーを持つことによって、女性の職業意識は大きく向上するであろうし、経済効率や企業イメージも高まるであろう(図2)。

(1) アパレル業



(2) 銀行業

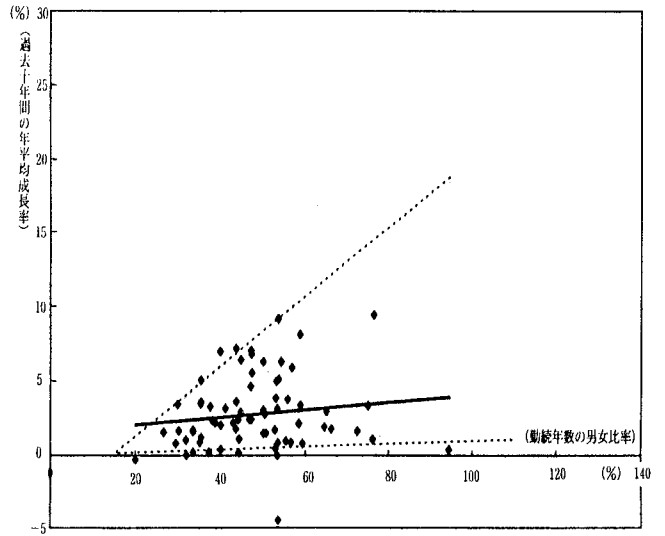


図1 女性の勤続年数と企業の成長率

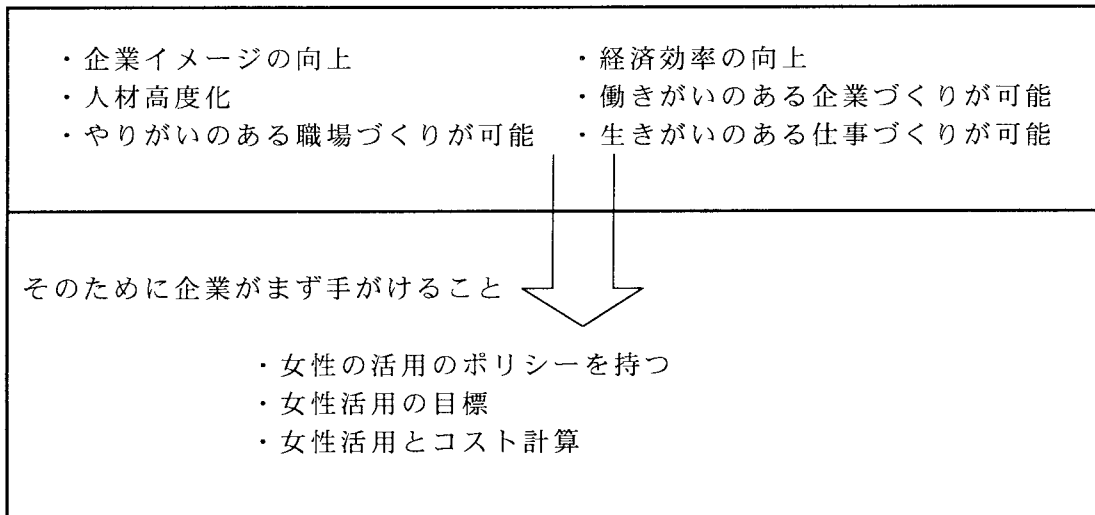


図2 女性の育成のポリシーの効果

## 2 女性社員育成の基盤

### (1) 女性社員の再評価

女性活用のポリシーを持って、女性社員の能力を再評価すると、女性だから職業意識が低い、能力が低いということはありません、ということが分かるはずである。あくまでも個人差であり、女性という一括りで計れるものではない。女性社員の職業意識つまりプロ意識は、管理者の動機付け、育成能力と相関関係にあるであり、女性のプロ意識の低さは管理職の育成方法にも関わっているのである。

女性の育成を進めるという立場に立って考えると、まず必要なことは次の3つである。

- ① 勤続年数の短期・長期にかかわらず、業績に貢献する人材を育成・活用し、評価・処遇すること。
- ② 会社・管理者は意識変革を進め、意欲・向上心のある女性にはチャンスとフィールドを与えること。チャンスとフィールドの一つとして女性だけのプロジェクトチームを編成するというのも思わぬ効力の発揮につながる。
- ③ 女性自身は、意識改革と自己研鑽を積み、絶えず実力を養い、より高次の目標設定をしながら業務にはげむこと。

以上を前提として、女性社員を方向づけたり、軌道修正したりしていくのが管理職の役割なのである。

その上で、さらに専門性重視の組織にしていくことが重要である。従来、わが国の雇用管理は縦系統を重視し、責任を中枢部に集める方向が取られてきたが、今後は、個々の従業員が各自の権限・責任の範囲を十分に認識でき、自由に能力を発揮できるようなやり方が主流となるであろう。専門性重視の組織とは、職務担当者間の相互交流を広げ、専門性と多少の学際性を持ちながら、社員の自由な発想と能力発揮が促される自由闊達な組織である。そのような中でこそ、女性社員の育成は有効であろうし、能力も発揮されることであろう。

### (2) 女性社員育成の7つの重点項目

女性の能力開発に当たっては、女性の自立心を促進しながら、一方で、新しい女性の自己実現要求にも合致した指導能力が期待される。かつては、「仕事は見て、盗んで覚えるものだ。」という放任的指導方法や徹底して仕込むというのが有効であった時代もあったが、「個」の尊重の時代、またすべての社員が専門的能力を持って、組織自体の能力をアップせざるを得ない時代においては、そのようなやり方は有効ではないだろう。企業を取り巻く経営環境が大きく変化する中、人件費の高

騰が収益の圧迫要因と指摘されているが、それだけに一人ひとりの人間が持つ潜在能力の発揮が求められている。部下の意欲を高め、組織体質を革新し、仕事をとじて達成感、充実感を享受できる職場環境づくりが求められている。ところが、こうした人材育成の必要性は痛感していながらも、実際は部下に仕事を任すことができず、自分で抱え込んでしまう管理者もまだまだ多い。特に、女性社員に対しては、男性社員とは違う補助的役割のみを期待する管理者も多く、基幹社員を育成するという視点に欠けることも多々ある。ここでは、特に女性社員の育成を行うに当たって、基盤となる7つの重点項目を下記に紹介する。

- ① 企業側・管理者に女性育成の強い意欲があること。
- ② 女性の採用を継続すること。
- ③ 採用に占める女性の割合を高くすること。
- ④ 配属や異動に特別扱いはしないこと。
- ⑤ 成果の見えやすい仕事で実績をつくらせること。
- ⑥ 目標管理を導入し、「個」として評価をすること。
- ⑦ 女性社員育成の責任者を置くこと。

この7つの項目は、女性社員を育成しようとするとき最低限必要な項目であり、基盤となるものである。これらが整備されない状態で、いくら教育や研修を行ったとしても成果を得ることは難しいだろう。

自社や管理者自身の女性社員育成の考え方の現状をワークを利用して、把握してみよう。

ワーク 4 自社の問題点を把握するために、次のチェックを試みよう。

育成・教育訓練に関するチェック項目

	項 目	yes	no
1	あなたは、女性社員も男性社員も同じように育成するという方針で仕事を与えていますか。	y	n
2	あなたは、補助業務中心の女性社員に対して、業務の担当を広げるなどの育成努力をしていますか。	y	n
3	あなたは、女性社員も課の会議や打合わせ会議に参加させていますか。	y	n
4	あなたは、女性社員も必要があれば担当業務上の出張（海外出張も含む。）をさせていますか。	y	n
5	あなたは、女性社員の職業意識や業務上の不満などを把握していますか。	y	n
6	あなたの会社は、中間管理者等に対して女性社員の人材育成についての研修を行っていますか。	y	n
7	あなたの会社は、教育訓練について女性を含めて対象者すべてに情報が行き渡るようにしていますか。	y	n
8	あなたの会社は、上司の推薦が必要な研修などに、男性だけでなく女性も推薦するように働きかけていますか。	y	n
9	あなたの会社は、女性が初めて参加する研修には、複数で参加させるなど参加しやすい環境を整えていますか。	y	n
10	あなたの会社は、これまで女性の少なかった職域に積極的に女性を配置しようとしています。	y	n

### 3 育成強化の具体的諸法

#### (1) 女性社員育成のための指導能力の開発

「人を育てる管理者の下で仕事をしたい。」というのは、すべての部下の願いであろう。しかし、多くの女性社員は、良い上司に恵まれなければ、いい仕事はできないと考えている。仕事に真剣に取り組み、努力をして職業能力を伸ばし、それを高く評価された者から職位が上になるというのが公平な人事制度であるが、その場合に能力が認められるのは、男性社員だけというのは不公平である。「女性には任せられない。」とか「女性なのによくやっている。」という意識ではよい結果を生まない。部下の無限に伸びる可能性を引き出せないのは、有能な上司とはいえ、育成・教育能力のない上司ほど部下の能力をつみ取ってしまう。企業の盛衰は、人材育成如何にかかっており、今まさに、その真価が問われている。

「上司や管理者のトレーニング能力がない。」、「女性の能力開発のノウハウが分からない。」、「従来のやり方ではない指導方法があれば教えてほしい。」という現場の声は多く聞かれ、「育成方法がわからない」企業（管理者）と「先が見えない」女性社員という状況改善は急を要する。また、育成方法だけではなく「教育効果を測定する基準」とか「資格が能力と連動する仕組み」など能力開発と評価を連動する方法も求められている。

女性社員の育成強化は、能力評価や従来の研修内容の変革をも含んでいるのである。

#### (2) 育成・活用目標の設定

「女性労働者の能力発揮促進に関する研究会」（労働省）が企業に向けて示した「女性社員の能力開発と積極的な活用のためのガイドライン」では、採用拡大、女性管理者の増加、職業生活と家庭生活との両立という具体的取組み例を示し、企業の女性活用の促進にはポジティブアクション（積極的男女平等策）が重要であるとしている。ここでいうポジティブ・アクションとは、企業が女性の能力発揮を意識的に促進し、その活用を図る積極的な取組みのことである。有能な女性を積極的に新たな職域や管理ポストに登用することが、全社的な取組みを可能にするだけでなく、女性社員の意欲にもつながるといえる。育成・活用目標は、できるだけ具体的に数値や目標をはっきりさせることが重要である。

また、女性社員の育成については、以下の点に注意して改善することが重要である。

- ① 職務転換・ジョブローテーションの実行
- ② 悪平等主義の廃止



- ③ 女性の自己意識の向上
- ④ 複線型雇用管理制度の整備
- ⑤ 能力評価の方法の再検討

### (3) 女性活用の方策

次章では、女性を活用するというポリシーの下に、具体的に活用の方策を探っていくが、21世紀に生き残る企業を作るためには、女性の育成は不可欠であることを改めて確認しておきたい。現在抱えている様々な課題を一度に解決することは困難であるが、長期的な視野に立って進めていく信念が重要である。女性活用の方策を図式化すると、下記のようなになる。

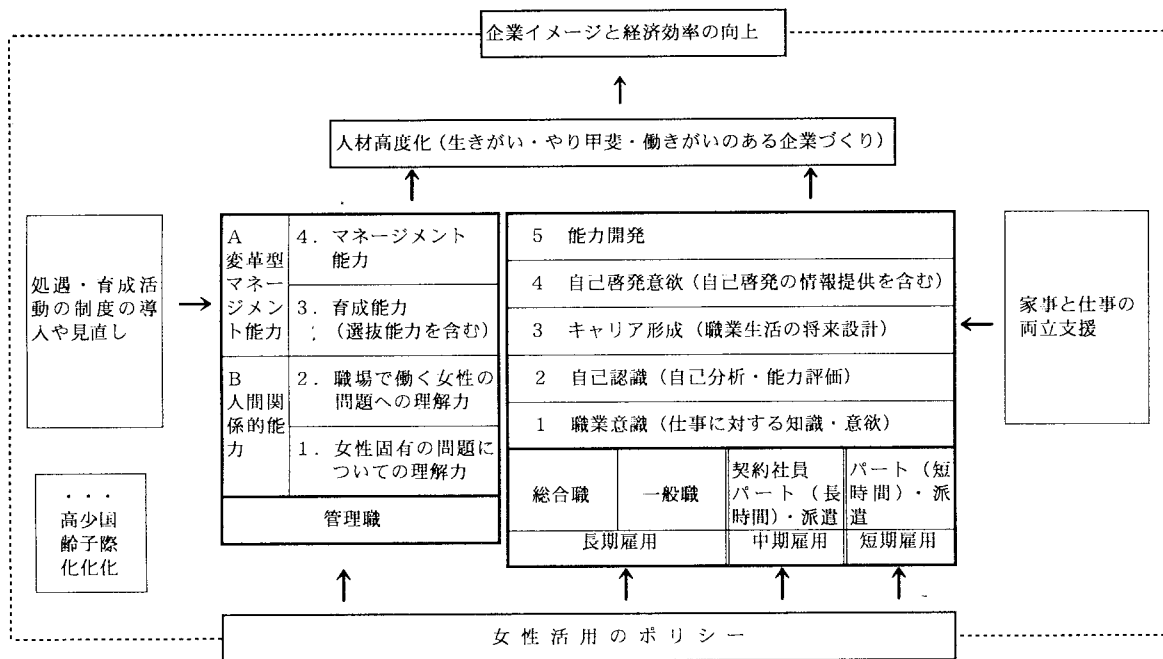


図3 女性活用の方策

## 事例課題5 「女性を活かす会社、活かさない会社」

ゲーム商品製作販売会社A社・B社はライバル同士である。最近では、ゲーム商品の開発コストがかさみ、市場も飽和状態になり経営上も閉塞感が強くなってきた。このような中で、A社の社長が出した方針は『女性の活用』だった。それによってA社は飛躍的に成長し、B社を大きく引き離す結果となった。

A社の女性活用の現状は、女性従業員比率30%で、ソフト開発部門の女性専門職は結構多いが、勤続年数は必ずしも高くなかった。女性のほとんどは一般事務職で、女性の役職（課長職以上）は皆無であること、平均勤続年数が5.7年と短いことが特徴であった。辞めた女性たちのその後をみると、個人で仕事をする者、競争会社に就職する者などいろいろだが、出産・子育て終了後は、ほとんどが何らかのの仕事に就いていることが分かった。さらに詳しく調べてみると、A社では育児との両立が難しく再雇用制度がないこと、職域が限定され新しい展開がないこと、キャリア・アップに希望が持てないこと、能力向上のための機会や研修が少ないことなどが判明した。検討を重ねた結果、人事部では女性活用の制度として、以下のようなプログラムを発表した。

- ① 職域拡大
- ② 管理者の育成
- ③ 育成・研修・プログラムの充実
- ④ 出産・育児と仕事の両立プログラム
- ⑤ 評価制度の見直し

また、日頃から問題意識を持つ女性を各部署から集め、新商品企画開発チームをスタートさせた。新チームからはユニークなアイデアが矢継ぎ早に出され、商品化された1本は爆発的なヒットの兆しをみせている。また、サービスにウエイトを置くべきという提案に従って、女性営業チームがゲームセンターのフォローを丁寧に行い、これも評判がきわめて良く売り上げ増に貢献している。

人事プログラム改革の発表・実施後、女性社員の出産・育児退職者は激減し、また集中育成研修の結果、女性課長が5名誕生し女性社員に非常な活力を与えている。

一方、B社でも、A社の女性活用の成功の噂を聞き、総合職女性の採用に踏み切った。第1期として入社した5名の女性社員には、男性営業職と全く同じノルマが与えられ、事あるごとに「我が社の切り札だ。」とハッパをかけられていたが、男性社員の反応は様々で、女性活用の足並みは必ずしも揃っていなかった。中でも、営業部長を初めとする現場の男性たちの抵抗は強く、女性社員への不信感を露わにしてなかなか受け入れようとしなない。最初の思惑はずれ、総合職女性はやがて次々と退社していったのである。

## 事例課題6 「女性は仕事のパートナー」

〇〇駅南側の大手百貨店Y社は、女性の活用を積極的に行っている。

Y社では、5年前にこの業界でも数少ない女性取締役を誕生させた。売場にも本部にも積極的に女性の管理者を置いた。Y社には、社員の意見をどんどん採り入れる風土があり、女性のアイデアも次々に活かされていった。実現した主なアイデアには、次のようなものがある。

① 女性用トイレをホテル並に、ゆったりおしゃれな空間にリニューアルした。

(社員用のトイレもレベルアップ)

② 高齢化社会に備え介護用品の品揃えを充実し、アドバイザーを配置した。

③ 車椅子でそのまま入れる試着室も備え、介護者と一緒に入れるようにした。

以上の施策を講じているうちに口コミで、高齢者も身障者も誰もがゆったり買い物が楽しめる評判になり、来客数、売上げが飛躍的に伸びた。これらの商品は単価も高くリピーターも多いため、売場効率はかなり高い。女性雑誌に取り上げられたこともあって、来客数が日増しに伸びている。

このような改革から、『お客様の求めるサービス』を提供することが、何よりも大事であることを実感した社員によって、すべての売場で“お客様第一”を具体化しようという運動が始まった。顧客情報を整備しニーズを正確につかんだ商品情報、イベント情報をDMで送るようにした。また、経験豊かな女性社員を各フロアの”フロア・マネジャー”として配置した。胸には、“何でも聞いて下さい”という大きな“?”マークの付いたバッジを付け、自分の担当フロアを巡回している。迷っているお客様をガイドしたり、質問に答えたり、売場自体をきれいに整然と保つよう目を配る。また、さりげなくお客様を観察し、ニーズや不満などを記録し、改善に繋げる。

このような活動を続けることにより、女性社員の意識が大きく変化していった。常に売場のプロとして、積極的に問題意識を持って仕事に取り組み、係長クラスへの昇級希望も急増している。また、女性上司の下で抵抗なく男性社員も仕事をするようになり、仕事のパートナーとして意見を交換する姿があちこちで見られるようになったのである。

一方、駅を挟んで北側にあるK社は、女性活用には消極的で、売場は女性、仕入れは男性という路線をかたくなに守っていた。そして、従来通りの“外商中心”、“高級ブランド品で集客”という営業方針を守っていたが、バブル経済破綻の影響をもろに受け、売上げは大きく落ち込んでいる。この4年間Y社がK社を上回り、その差はますます開いていくのであった。