

### 第3章 女性の人材育成プランニング

## 1 プランニングの基本

### (1) 必要なスキルの明確化

能力や資質に関する抽象的な言葉は、適切な定義によってより正確な資質やスキルの要求になっていく。そして、保有スキルが明確に表現されれば、それにより適切な活用を与えることが可能になる。適材適所が実現するのである。『職務記述書』は、職種名（職位）と職務内容の記述（業務として何を行うか）、それに必要なスキル、職位毎の業務上の責任範囲と権限、その他この職種、職位に関し期待される資質等について記載されているものである。しかし、多くの女性が就いている一般事務的な職種については、明確な定義がなされていない場合が多い。職務記述書を使用して職務の内容をよく分析することによって、必要なスキルも明確になり、従って能力アップも明確な目標を持てるようになる。

### (2) 適材適所

女性の活用というとき、「女性の感性」とか「女性の特色」を活かす仕事、と考えがちだが、「女性の感性」とは一体何を指すのか、「女性の特色」とは何を指すのか、明確に定義してみる必要がある。例えば、女性のきめ細やかさとよく言われるが、言い換えれば一連の仕事に抜けのない正確さであったりする。これは、完全を望む几帳面さ、即ち小さな事も揺るがせにしないことではないだろうか。こう定義してみると、男女という性別には関係がないことが分かってくる。勿論、結果としてある傾向は女性に多い、あるいは男性に多いということはある。しかし、これが天性のものか、社会通念などから後天的に創られたものか、または教育・訓練によって是正できるものか否かをよく見極めて対処する必要がある、「女性の感性」より男女共に「適材適所」に配置し、能力を活かすことを考えることの方が有効である。

## 事例課題7 「女性に出来ない仕事はない」

半導体メーカーであるG社では、全社のほぼ全職種に女性が配属されている。半導体の設計技師から実装技術を担当する技術者はもとより、現場の検査技師、管理担当者、仕事の割当ての担当者などに女性が活躍している。営業職は、激務ということもあって男性が中心であったが、最近では、営業職を希望する女性も増え、主要職種の“男の最後の砦”である営業職にも何人かの女性が配属されるようになった。B子は営業部門のSE（システムエンジニア）を1.5年、開発部門のSEを3年経験して、かねての希望により営業職に転向した。配属されたのは、研究所を担当する営業部であった。

α研究所で、新規業務のシステム化の計画があがった。予算措置が取られる前に、新規業務の内容を掴んできたのはB子だった。やがて研究所内に新規システム選定委員会が設置され、メーカー10社に企画提案の依頼が行われた。現行システムは、ライバル会社のF社のシステムであり、F社からは常時数人が常駐しているほどの力の入れようであり、F社の圧倒的優位は明らかであった。しかし、B子は社内の情報を集め、現在テスト中の新製品である記憶装置が、小型、大容量、故障に強いという特長をもっていること、また、系列の研究所が開発した検索システムの内容が非常に優れていることから、技術的優位にたてることを確信していた。

G社では、ベテラン営業とB子をチームにして、提案書の作成に取り組んだ。B子は、これまで先輩営業の蔭でひたすら下働きに徹して、これも修行と割り切っていたが、この案件は、自分が最初に情報を掴んできたことでもあり、思い切って『私に、メインをやらせて下さい』と課長に頼んだのだった。課長は、B子の言い分を聞き、ベテラン営業のアドバイスやチェックを受ける、また、プレゼンテーションはベテラン営業にやらせるという条件でB子に担当させることにした。

さらにB子は、九州にある記憶装置の開発部門に出張し詳しい情報を得たいこと、系列研究所の協力を得て効果的なテストデータを得たいことを申し出て、課長から許可を得た。1カ月後、10社の提案書は、書類審査で3社に絞られ、引き続き各社2時間づつのヒアリングに召集された。

ヒアリング前日の真夜中、B子は課長からの電話でたたき起こされた。プレゼンテーション担当の社員が事故にあったため、急遽、B子がプレゼンテーションを行うようにとの電話があった。『君なら大丈夫だから、自信を持ってやりなさい。』というものだった。

当日、集まった数社の中に女性営業員はB子ただ一人だった。先に説明を終えたF社の社員たちは、自信満々に引き上げていった。いよいよG社の番だ。B子は深呼吸すると、プレゼンテーションをスタートさせた。途中意地の悪い質問をする人が、た

びたびB子の説明を遮った。システム選定委員会のメンバーには大勢のF社派がいるが、なかでも質問を浴びせるW氏は初めからF社でいくべきだと主張し続けていた。B子は、それでも淡々と自社の製品の特徴と性能をデータを交えながら的確に説明していった。その内容、価格ともに他社を圧倒するものであった。W氏も次第に真剣に耳を傾けるようになっていった。

結果は、G社が受注することに決定した。それを聞いた部長は、7年前に課長をしていたSE課に、B子が配属されてきた頃を思い出して感慨無量になるのだった。その頃のB子は、『私にはSEはムリです。力もありません。』とたびたび課長に泣きついては、困らせたものだった。よく聞いてみると、本来の仕事以外のパソコン操作やオペレーションについて、顧客から質問をやたらに受け、得意分野でないのに分かりませんと言えず、困りきっていたのだった。課長は、3年先輩のSEをメンターとして割り当て、何でも相談するように、2人に言い含めた。メンターには、後輩を育成指導することを上位職位へのチャレンジ目標として与えた。B子の特性は、原理をしっかりと理解すると応用力がきわめて高いこと、問題点を見つける感覚の鋭いこと、顧客から何でも相談されるほど人当たりがよいことである。メンターとB子は、話し合いの中でそれらを確認し、仕事の中で長所を伸ばし、弱点を克服することにした。

パソコンについてはOS（基本ソフト）の原理を自己研修できちんと学び、ある程度の質問には答えられるようにした。また、顧客の要求には、仕事とそれ以外をキチンと分けて、断る時ははっきりと断るなどの基本的な顧客対応の基本をメンターからじっくり学んだのである。以来、B子の力はめきめき上がり、いつのまにか「仕事、面白いです。」と言うようになっていったのであった。

B子の営業職としての快挙以来、女性でも若くても立派に表舞台で活躍することができるのだ、と女性営業にチャンスを与えるようになったし、営業を目指す女性が増えてきたことに、B子は密かに誇りをもっている。

## 2 プランニングの進め方

### (1) 全社的な女性人材育成プランニングの手順

全社的に行うプランニングには、まず、社内を説得するだけの資料やデータ、事例を豊富に用意するなど十分な準備期間が必要である。そして、できるだけ具体的なプランを作ることが、実践の鍵となる。実現不可能なプランは絵に描いた餅になりかねない。

プランニングの手順の基本は、次の通りである。

- ① 全社に、企業として女性を積極的に活用していく方針を発表する。
  - ・ 職域拡大（具体的な職種名をあげる、公募制などによりチャレンジ精神を喚起する。）
  - ・ 管理職への登用（ポジティブ・アクションなど具体的に検討する、登用は複数で行う。）
  - ・ 数値目標の提示  
（目標年次、比率目標、数値目標など具体的数字を掲げる。）
- ② 人事計画の中に女性の配置計画を位置づける。
  - ・ 女性の人材リスト作成（職種別・入社年度別等の女性のデータを活用し、育成対象となる人材の確保に努める。）
  - ・ 女性の配置計画の具体化（幹部候補生となる女性の配置計画を作成する。）
- ③ 部門の育成計画との連動を図る。
  - ・ 各部門への理解促進（各部門での育成人数、育成期間などの目標を理解させる。）
- ④ 部門別の育成計画を統括し、チェックを行う。
  - ・ 部門の育成プランを集め、総計との差をチェックし調整する。
- ⑤ 女性社員育成のための研修の実施と指導者の育成を行う。
  - ・ 女性社員育成研修  
（育成のためのコースを開発する、OJTを徹底する。）
  - ・ 指導者育成  
（管理者への指導書を作成し、指導者の育成をする。）

### (2) 部門における女性人材育成プランニングの手順

全社的なプランが用意されたら、次に各部門における育成プランニングを実施する。プランニングの手順では、特に部門における女性社員の職務内容と現状を正確に把握することが求められる。また、女性社員の職業意識やライフプランなどを把握し、計画策定後も、緊密なコミュニケーションを行うことが重要である。

各部門で行うプランニングの一般的な手順は、以下の通りである。

- ① 部門での女性の職務内容の現状を把握する。
- ② キャリアインタビューを実施する。
- ③ キャリアプランを作成する。
- ④ 業務・研修の年度計画を作成する。
- ⑤ 計画の点検をする。
- ⑥ 業績評価に育成プランの達成度を付加する。

具体的に各手順を見ていくと、次のようになる。

- ① 部門での女性の職務内容の現状を把握する。  
 (各部門で女性が割り当てられている仕事の内容と現状を把握する。  
 →女性社員の配置プランを作成する。)

## フォーム1

### 女性社員の配置プラン

(2～3年後・5年後・10年後の配置プラン)

作成日： 年 月 日  
 メンター氏名  
 所属(組織コード)

職種	内容	必要スキル・資質・資格	人数・時期	必要教育・訓練	その他
営業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製品知識、業務知識を基礎として、顧客に経営・業務システムを販売する。</li> <li>・システム納入時の確実な遂行を管理する。</li> <li>・顧客管理、先掛金回収。</li> <li>・顧客にニーズに応じて情報提供。問題解決方法の提案。</li> <li>・トラブル・フォロー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営環境の知識</li> <li>・システム製品の知識</li> <li>・受発注等社内業務手続きの知識</li> <li>・契約に伴う、法的・制度的知識</li> <li>・業界動向の知識</li> <li>・競合他社の製品などの知識</li> <li>・マーケティング理論と経験</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・3人(2年後)</li> <li>・10人(5年後)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マーケティングスキル</li> <li>・業界動向と製品・システムの動向</li> <li>・対人関係論(状況対応セミナー等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・時間的・体力的・能力的にかなりハードな職種なので、それに耐えうる資質(意欲・体力・営業力)が欲しい。</li> </ul>

② キャリアインタビューを実施する。

(インタビューにより女性社員のキャリア希望を聞き取る。その際は、自社内にどのような業務・職種があるのか、部門など組織の特徴がよく理解できるよう女性社員に説明する。)

③ キャリアプランを作成する。

(女性社員の長期目標を設定し、そのステップとしての年度目標をできるだけ具体的に決める。その際に、自社の人材調達、育成、配置計画などの人材開発プランを参照し、社員の資質や性格を考慮する。→キャリアプラン・シートを作成する。)

フォーム2

キャリア・プラン・シート

所属(所属コード)	職種・職位	氏名(社員番号)	入社年月日	
専攻・研究の内容(学校名)		その他の専門技術(習得機関)		
キャリア・プラン I案(長期)*入社後現在までは実際を記入				
年度	職種・職位	部門	勤務地	特筆すべき事項
88年4月 89年4月	SE(システムエンジニア) 見習 SE	製造営業部 同上	東京 同上	結婚・出産年齢にあるので、仕事の継続を可能とするため、日本人との情報連絡を密にし、適切な状況判断と人事的措置を望む。
91年4月 94年4月 94年7月 98年1月	SE・ 営業見習 営業 主任営業	ソフト開発部 官庁営業部 同上 製造営業部	神奈川 東京 大阪/福岡	
00年 02年 05年	営業課長 SE部長/営業部長	同上 ・営業部 ・営業部	同上 東京	
キャリア・プラン II案(長期)				
年度	職種・職位	部門	勤務地	
88年4月 89年4月	SE(システムエンジニア) 見習 SE	製造営業部 同上	東京 同上	
91年4月 94年4月	(現在まではI案と同じ) SE 主任SE	ソフト開発部 ソフト開発部	神奈川 同上	
99年	専任SE 営業本部スタッフ	同上 営業部	首都圏 同上	
05年	営業コンサルタントSE、またはスタッフ系キャリアを進む	同上 営業部	同上	
社員コメント				
所属長コメント				日付印
所属長氏名(社員番号)				日付印

④ 業務・研修の年度計画を作成する。

(キャリアプランに沿って年度の研修プラン、業務プランを作成する。具体的には、2年程度の短期のキャリアを想定し、スキル取得計画(研修、OJT、自己研修)と業務の割り当てを計画する。その際には、女性社員とよく話し合い合意の上で立案することが重要である。→育成計画・実績評価シートを作成する。)

フォーム3

育成計画・実績評価シート

作成日: 年 月 日

メンター氏名 \_\_\_\_\_

所属(組織コード) \_\_\_\_\_

社員番号	氏名	職種・職位	所属 (組織コード)	評価
		プラン(年度始め)	プラン(年度末)	
重点育成目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>SEとして一人立ちできる実力と実績を身につける。</li> <li>現在割り当てられた〇〇(株)の顧客との良好な関係づくりと運営の進行。</li> </ul>			
育成スキル:	基礎 業務 管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>OS(オペレーション)の基本原理とDOSの概念理解。操作習得。業務の流れと処理の習得</li> <li>残業、休暇などの自己管理。報告・連絡・相談の徹底</li> </ul>		
研修プラン:	自社コース 社外コース OJT 自習	<ul style="list-style-type: none"> <li>①新製品に関する研修 ②業界動向とシステムの見通し</li> <li>顧客管理を実際に行うことにより学びとる。定期的にレポート。</li> <li>社内業務・ルールへの習得。</li> <li>パソコン操作の習得</li> </ul>		
業務割当て計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>主担当顧客へ、設計システムの提案を行い、販売とチームを組み受注に結びつける。</li> <li>社内の部門ミーティングを企画コーディネートする。</li> </ul>			
その他 (性格・資質など)	<ul style="list-style-type: none"> <li>マーケティングスクールの成績は非常によい。</li> <li>原理をしっかりと身につけると応用力は高い。そのかわりそれができないと器用に立ち回ることができない。</li> <li>問題点や解決策を発見する感覚に非常に鋭い着想有り</li> <li>何事にも真面目に真剣に取り組むので、顧客からも好かれ頼りにされる反面、みんな引き受けてときに身動きできなくなってくる。</li> </ul>			
コメント:	社員			
	メンター			



⑤ 計画の点検をする。

(年度途中で計画の点検を行う。達成が危ぶまれるときは、社員と話し合い方を検討する。女性社員に計画を作成させるのも育成には効果的である。)

⑥ 業績評価に育成プランの達成度を付加する。

(年度の業績評価に育成プランの達成度を加えることにより、社員もしっかり育成されていると実感し、自ら成長することへの意欲が喚起される。)

ワーク7 育成計画書の作成

事例課題7を参考にしながら、自社での育成計画を作成してみよう。

実際に育成対象となりうる自社の女性像をイメージすると作成が容易になる。

① 女性社員の配置プラン作成 (フォーム1を使用する。)

- ・新規に拡大した職種、現在拡大を考えている職種、今後拡大したい職種を記入する。

② キャリアプラン・シート (フォーム2を使用する。)

- ・育成対象となる女性社員について記入する。

④ 育成計画・実績評価シート (フォーム3を使用する。)

- ・獲得スキルと連動した研修計画、業務割り当て計画を記入する。

### (3) PDCAサイクルの確立

管理者が責任を持って、PDCA（プラン・ドウ・チェック・アクション）を行うことによって、計画が真に実効あるものになることを考えると、部署変更等でむを得ず指導者が交替する場合には、記録と共に十分な情報を引き継がなければならない。

PDCAの基本的な考え方は、以下の通りである。

- ① 「プラン」の段階では、十分な情報を収集することが重要である。
  - ・女性の育成の成功事例をできるだけたくさん集めて自社に活かす。
  - ・否定的な情報は、その原因を追及し解決策を検討する。
- ② 「ドウ」の段階では、上司や前任者のやり方、同業他社の方法などを参考にす  
る。
  - ・実行には試行錯誤がつきものである。計画にとらわれすぎずに、臨機応変に対応することが求められる。
- ③ 「チェック」の段階は、女性の人材育成が確実に拡大していくかよくチェック  
する。
  - ・プランがよくても「ドウ」がうまくいかないのは、チェックが甘いからである。育成にあたる上司は、仕事に関する責任だけでなく、部下の能力を伸ばすという重要な任務も負っているのである。
- ④ 「アクション」の段階では、修正を加えながら、さらに完成度の高い計画に仕  
上げる。
  - ・導き出された課題や問題点を解決し、さらにその問題が起こらないように軌道修正を加えながら、より効果的な育成プランを実行していくことが重要である。

## 3 キャリア形成に連動した育成計画

### (1) キャリア・パス（登っていける階段）の提示

女性社員は業務内容が特定されていない一般職などの職種に多く、スキルアップの研修コースはほとんど設定されていない。また、業務目標やキャリア形成と連動した適切な研修計画がない場合も多い。まず、キャリア・パスを示すこと、そのための育成計画、研修の道筋を示すことが重要である。これをキャリア形成という。

キャリア形成は、ある人材の企業における活用プラン、すなわちどんな職種・地位を何年くらい経験させつつ、最終的な職種・職位の姿をプランすることであり、そのために必要なスキルや、経験を習得するための研修および仕事の割り当て計画が、それに連動して作られ遂行される。それらを確実に遂行するための管理者を特

に、キャリア・マネージャーという。キャリア・マネージャーは長期に、人材を見ていく立場なので、人事又は部門人事の課長クラスがこれにあたる事が多い。また便宜上、所属長がこの職に当たる場合もある。人材を、スキルを中心に活用していく傾向が強くなっていく今後は、キャリア形成に連動した育成計画が重要になってくる。

## (2) 適切な仕事の割り当てと明確な評価制度

どんなに多くの研修・訓練を積んでも、仕事を与えられなければスキルは上がらない。「仕事に優る訓練無し」である。また実績を上げるには、よい仕事を行うことである。仕事の割り当てが上司に依存していることを考えると、上司の責任は非常に重い。公正に仕事を与え公正な評価をすること、とくに上位に育成しようとする女性社員には、タイミング良くスキルを上げ、実績を上げられるような仕事を与えるよう配慮することが重要である。多くの「できる」女性の不満は、実績が評価されない、いい仕事を与えられないということである。女性に限らず、実績を上げればそれが正当に評価される仕組みは、年功主義から能力主義への移行の趨勢のなかで、企業が早急に取り組むべき課題である。

## (3) 女性社員育成という視点での研修制度

OJTによる「企業人としての基本的スキル、意識」の習得機会については、女性社員は著しくなおざりにされているという現状が、しばしば指摘されている。これに対する対策を採ると同時に、研修制度自体は男女の差がなくとも、実際の受講機会となると差が出てしまうという事実に向け対処する必要がある。

特に、「企業人としての基本実務」のトレーニングは不可欠である。また、専門家として育成するには、相応の研修によってスキルを身につけさせる必要がある。女性社員への教育投資をしないで、やる気だけを要求していたのでは、決して女性社員の意欲は向上しない。活用は、「意識」と「スキル」の両面からのレベルアップにより決まってくる。特に、課付き・部付き秘書のような補助的業務に就いている女性社員に対して、企業全体の方針や現状、さらに所属部課の全社における位置づけと実際に行っている業務の全容を研修で教えている例は余り多くない。これを理解させることは、仕事に意欲を持たせる上で、またとっさの判断と処置の上で非常に重要である。

## (4) メンター（育成支援者）の役割

管理者が兼ねる場合も多いが、特定の社員の育成に責任を持つ育成の専門家「メンター」を設定することは有効である。

女性の人材育成の姿勢、研修制度の整備、公正な処遇制度の整備は、企業の制度

仕組みの問題である。女性育成方針やプログラムを整備していくのは本来の姿であるが、それが無いからといって、女性を育成・活用出来ないことは決してない。制度としてなくても、また旧態依然の意識が幅をきかせていても、それをはねのけ実力を発揮する人たちはたくさんいる。彼女たちの前には、「例外のない規則はない」のである。女性社員の能力を最大限引き出し活用することは、上司とメンターの力にかかっている。多くの活躍している女性社員の話を聞くと、必ずそのかげに優れた指導者・管理者がいるという事実が浮かんでくる。メンターや上司の女性を育成・活用するという意識と行動が重要と言えよう。

## 事例課題8 「女性社員の配置プラン」

L工務店はマンション建設を主として行っている中規模建設会社。近年リゾートマンションにも力を入れている。業務の中心的存在はマンションの企画設計部門であるが、ここには建築学科を卒業した専門職の女性もかなりの数配属されており、力量も平均的に見てかなり高い。従来は、男性社員が全体の企画から概念設計、間取りのデザイン、構造躯体の設計などを担当し、インテリア・設備関係を女性社員が担当するといった分担で行われてきた。建設業界は、男の世界というイメージも強く、女性は裏方作業・内部作業と言う考えも根強かった。

しかし、高齢・小子化・女性の社会進出などにより、女性向けや高齢者仕様といった新しいコンセプトのマンションの要求も多くなり、時代の要求を踏まえまた社内での女性社員の要求にも応える形で、この際、抜本的に人員配置計画を変えてみようと言うのが、今年の人事の意向である。まず、マンションの企画設計部門でプロジェクト毎に男女混合チームを組んで女性を参画させることにした。構造躯体設計に女性を割り当て、逆に設備やインテリア設計装備に男性も就ける。これら全てをチーム内の協議によって決める方式とし、試験的に“リゾートマンション兼ケア付きシニアハウス”の企画・設計・建設・販売という縦のプロジェクトを運営し、新方式の是非を問う事にした。結果は、専門職女性の連携により、企画から完成までの期間短縮10%、売り出しと同時に全体の2/3の契約件数があるなど営業的にも大成功を納めた。成功のポイントは、まず企画における着眼点の良さ、少し手を加えることによりシニア向きに改造できるよう予め想定・準備された居住性の良さ、情報インフラの整備により安全を確保する、内装材にも人体に安全な素材を使用する、などの試みが現代のユーザーの嗜好にアピールしたものである。

人事部長はこの結果を見て、女性の力を充分活用することがこれからの企業の活力を生むとの実感を得、女性社員の配置をあらゆる職域に広げることを正式に発表したのであった。営業補助職の女性を営業社員に登用。不動産部の女性社員と女性インテリア・デザイナー2名を企画部のマンション・プランナーに。同じく2名のインテリア・デザイナーを建築デザイナーに配置した。逆に設備プランナー、インテリア・デザイナーには男性も配置した。同時に、客先との折衝や販売に女性のデザイナー、プランナーも参加して、ユーザーの生の声を聞く機会に立ち会えるよう仕事のやり方を変えた。新しい配置計画に伴い、職種の見直しと、必要スキルの定義を行い、職務記述書を作った。これにより、評価も公正に行われると期待している。管理者への登用も、性差を出来るだけ排除して行えるようになるだろう。そのためには、管理者養成講座も早急に用意しないとイケないな、と人事部長は考えるのであった。

## 事例課題9 「女性リーダーシップ研修の成果」

アパレルメーカーR社は、ファッション界のリーダー的存在である。特に、ヤング向けファッションには定評がある。いかに若者の心を捉えるか。これには、社内の女性社員達の感性を信頼し、彼らの考えを取り入れる姿勢が大いにモノを言っていると考えられる。より感性を磨き発言力を高め、自分自身が会社を支える大きな柱となっていることを自覚させ、さらに大きな力を発揮できるよう、女性社員にはリーダーシップ・トレーニングを1年間にわたり行い、成果を上げてきた。これは、R社の全社員に年間40時間の自己啓発を義務づけているプログラムの一貫としてなされたものである。ちなみに、R社には、新入社員向け研修コース（1W）と、いくつかの専門職向けコースが常設されているが、それ以外は自己啓発、OJTによる研修を実施してきた。

自己啓発のプログラムは、部門によって通信教育を受けたり課外に小グループで、社内講師による勉強会を開くなど行っている。自己啓発プログラムに当たっては、申請・許可を得た上で、通信教育の費用は、終了すれば1人年間¥20,000までは会社が負担する。また社内講師の要請があれば、出来るだけ応じるよう、また役付きでない社員が講師になる場合は、勤務時間として取り扱うルールになっている。調査部門の女性社員10名は、“リーダーシップ自己研修”を実施するためにブレインストーミングによって、以下のような内容を決めた。この研修は自分たちが中堅社員として伸びていくために、是非とも必要だと考えられるスキルや情報で満たされている。構成については、チーム内に研修企画業務を経験したことのあるベテラン社員が含まれていたため、彼女のアドバイスが大いに役だった。

リーダーシップ自己研修コース内容：

- 1 通信教育『アパレル業界とその動向』を自己スタディ：各自受講（2カ月）
- 2 部ミーティング：営業担当取締役による『わが社の経営状況と見通し』講義
- 3 連続勉強会：講義とワークショップ（月1回：18:00～20:00）
  - 1） 経営管理の基本知識
  - 2） 討議の進め方・会議の進め方
  - 3） 良い人間関係の持ち方・社内コミュニケーションの取り方
  - 4） 発想法
  - 5） レポートの作り方・企画書の作り方
  - 6） プレゼンテーション法
  - 7） 職場の改善提案の方法（発見、調査、分析、整理、方向付け）

自己研修ワークショップは月1回のペースで、輪番制でコーディネータが受け持ち、講師は社内のベテラン社員にお願いする、あるいは自分自身が勉強して、チューター

を務める形をとった。業務の合間の自己研修と言うことで、スケジュールを変更せざるを得なかったり、適切な講師が得られなかったり困難の連続であったが、1年間がんばり通した。メンバーは、これをそのまま終わらせないで、研修内容ややり方など、不慣れなことから生ずる多くの問題点を改善して、きちんとしたリーダーシップ研修として定着させ、女性中堅社員全員が受けられるようにすれば非常な効果が上がる、と確信したのであった。彼らは早速、習得した“企画書の書き方”を使って、『女性中堅社員のためのリーダーシップ研修コース提案書』にまとめ、小集団活動の成果としてトップに上げ、高い評価を得た。その結果、早速、研修部門に実施の方向で検討するよう指示がなされたのであった。

## 事例課題10 「結婚・出産で辞めないキャリア・プラン」

女性比率50%の無店舗販売会社S社は、創立20年足らずの若い企業、規模も100名強というところであるが、いわば女性の活躍で企業が成り立っている。会社は育児休業制度に加え、介護休業制度を法制化される前から実現させ、それなりに福利厚生は充実させている。しかし、さらに出産・育児を乗り切れるようなキャリア・プラン、勤務形態、就業継続支援制度を研究してきた。やがて、発表されたプログラムは、職種毎に職務内容を見直し、一時職種変更、フレックス勤務・在宅勤務・短縮勤務を実施し、出産・育児時期をより強力に支援するものであった。特に、代替可能性の検討は、職務評価にも大いに役立っている。以下は検討結果の一部である。

職務・(職種)	在宅勤務可能性	代替可能性	短縮勤務可能性
一般事務・庶務係	0%	100%	50%
秘書	0	20~30	20
商品企画開発プランナー	50	0	10
商品バイヤー	0	0	30
外注係	0	20	20
営業推進係	0	0	10
広報宣伝係	20	0	20
カタログ作成プランナー、デザイナー	30	0	10
システム・メンテナンス係 *	0	50	30
システムサポート係 *	0	50	30
受発注係(テレオペレータ)	0	100	50
経理係・売掛金処理係	0	30	30
経営企画係	20	0	30
人事・総務係	0	0~50	0~50
		(仕事による)	
研修係(インストラクター)	0	50	50
(企画・開発係)	30	30	30

\*：当該職種は、代替可能性、短縮勤務可能性とも高いが、代替要員の確保がスキルの面で難しい。

代替可能性とは、途中の仕事を他人が代わりにきるか否かであり、短縮勤務は、仕事の性格上、ペースダウンが可能かということであり、また何人いるかという点にも、関係してくる。いったん、プロジェクトが始まると一瞬の暇もない場合もあるので、どちらかという、定型業務の方が、いろいろな勤務形態を取りやすい。

以上から、育児時期の選択的勤務形態メニューの準備、一時的職種変更措置を制度



化した。テレオペレーター不足はパートタイマー、派遣社員で代替することにし、人事部に就労支援担当マネージャーとスタッフ1名を新たに新設配置した。この担当は、28歳から38歳までの女性の数を職種毎にリストアップし、その間の職種転換や、休職、短縮勤務の時間の予測を行い、代替手段を全体として講じるほか、インタビューを通じて個別にキャリア・プランのコンサルティングをしていくものである。

同時に、各職務に職種の定義（仕事の内容、必要スキル）を行い、同一職種内の職位レベル（2級、1級、係長格、課長格、部長格、所長格）の設定、昇格基準を整備した。短縮勤務の場合は、職種・職位は変わらず、給与を勤務時間に応じて減額することにし、勤務年数はフルタイムと同じ、業績評価は仕事の結果（量と質）で行うことにした。

管理職への昇格は、少なくとも2つ以上の職種を経験していることを新たに条件に入れ、多様な業務経験を活かすことをもくろむと同時に、育児中の就業継続の誘因としたのである。以上の諸施策はもちろん男性も取得可能であり、昇進、昇格基準の一つとして、これらの勤務形態や育児・介護休職取得経験はプラスに評価するよう定めた。