

第2章

女性社員育成の目標設定とポリシーづくり

【指導時間】

	指導時間
1 女性社員育成のためのポリシーづくり	100分
2 女性社員育成の基盤	15分
3 育成強化の具体的諸法	15分
事例課題5・6の中で1つ	50分
4 第2章のまとめ	5分

【指導のねらい】

女性育成のポリシーを持つことによって、人材の高度化が図られ、能力主義時代に対応した企業づくりが可能となることを理解させる。

育成のための具体的手法を学び、自社の目標設定を具体化することをねらいとする。

1 女性社員育成のためのポリシーづくり

【指導のポイント】

自社における女性社員の活用状況と人材育成の理念を再確認させ、女性育成のポリシーを作る際に注意する点を考えさせる。

【進め方】（指導時間 15分）

- ① 自社に女性社員育成の土壌があるか考えさせる。
 - ・まずワーク3のチェックを行い、自社の女性社員の活用状況を把握させる。
 - ・女性社員育成の土壌がなければ育たないことを説明する。
- ② 女性社員育成はコストが高いという固定観念について説明する。
 - ・女性育成のコストの考え方を変える発想が必要である。
 - ・具体的な数字やデータを通して考えると、コスト増は根拠に乏しいことが分かる。
 - ・男性だけを育成していたのでは企業は、成長しないことを説明する。
- ③ 女性の活用が企業を成長させることを説明する。
 - ・図1の女性社員の勤続年数と会社の成長率の相関図を使って、女性活用が企業の経済成長を向上させた実例を説明し、女性社員を育成し活用する重要性を理解させる。

2 女性社員育成の基盤

【指導のポイント】

- ・女性社員の意欲は管理者の育成手法と深く関わっており、育成手法によっては力を発揮することを理解させる。
- ・女性社員の採用継続、目標管理の導入など、育成の基盤となる具体的な7つの重点項目について理解させる。

【進め方】（指導時間 15分）

- ① 女性社員の再評価
 - ・女性社員全体の能力評価から「個人」としての評価へ変換することが重要である。
 - ・管理者に求められることは、意欲と向上心のある女性に対する評価と育成を行うことである。

② 女性社員育成の7つの重点項目

- ・女性社員の育成に必要な7つの項目について説明する。

特に、女性育成に対する強い意欲を持つことが、成果の見えやすい仕事で実績を作らせることが、女性社員育成の責任者を設置することが効果的であることを理解させる。

- ③ ワーク4を使って管理者としての自分の育成方針を確認させる。

3 育成強化の具体的諸法

【指導のポイント】

職場での育成計画の具体的改善策を提示し、実行可能なことを理解させる。

【進め方】（指導時間15分）

(1) 女性社員の育成のための指導能力の開発

男性を対象とした育成手法は、女性社員には必ずしも有効でない場合もある。従来育成手法を女性社員育成という視点から見直し、開発する必要がある。

(2) 育成・活用目標の設定

- ① 現状の一般的な育成計画を、下記の点を中心に改善していくことを説明する。

- ・職務計画・ジョブローテーションを女性にも実行
- ・悪平等主義の廃止
- ・女性の自己意識の向上
- ・複線型雇用管理制度の整備
- ・人事評価の方法の再検討

- ② 女性の活用にはポジティブ・アクション（積極的男女平等施策）も有効であり、男女雇用機会均等法でもその重要性が認められていることを説明する。

(3) 女性活用の方策

図3を使って、企業が女性社員の育成に本気で取り組めば、必ず効果が表れ企業の利益につながることを説明する。

(事例課題2つの中から1つを取りあげる。)

事例課題5 「女性を活かす会社、活かさない会社」

【指導のねらい】

女性活用を企業の方針として仕事のやり方を全面的に改革した会社と、そうでない会社とが、施策を進めていくことによってどのように違ってくるのかを見る。また、それによって、施策の有効性を理解させる。

【指導のポイント】

女性社員を育成し活用するために重要な以下の点に注意して説明する。

- ・女性活用の方針が徹底していること。
- ・就業継続できるような人事プログラムが必要であること。
- ・女性社員がやりがいのある仕事に就けること。
- ・実績に対し正当に評価されること。

【進め方】(指導時間50分)

- ① 課題を読み、内容を理解させる。(5分)
- ② A社が打ち出した女性活用プログラムの詳細内容と、運用に当たっての考慮点を考えさせる。以下のようなポイントが出てくるよう指導する。

(15分)

- ・職域拡大
- ・女性管理職の育成
- ・育成・研修プログラム
- ・出産・育児との両立支援
- ・登用・業績評価制度の設定と運用に当たってのガイドライン

- ③ 自社の状況と比較しながら具体的なプログラムを議論させる。(15分)

- ④ 発表と解説をする。(15分)

発表の後、標準解答を参考にしながら実行可能なプログラムについて解説する。

【標準解答】

考えられる具体的なプログラムは、以下のようなものである。

- ① 職域拡大
 - ・女性中心の新規商品企画開発チームを置く。
 - ・女性の管理者を造る。

- ・女性の営業・サービス職の新設とサービス・チームによる活動を発足させる。
- ② 管理職の育成
- ・女性のキャリアパスを明確にし、キャリアモデルを作る。
 - ・キャリアパスの新設と手引きを作成する。
 - ・キャリア・カウンセリング制度（人事部内に専門家を置く）を設置する。
- ③ 育成・研修・プログラムの充実
- ・基本ビジネスコース、職種転換のためのコース、管理者のためのビジネスコース等を開設する。
 - ・自己啓発支援プログラム等を用意する。
- ④ 出産・育児と仕事の両立プログラム
- ・両立カウンセリング制度（キャリア・カウンセリングと兼任可）を設置する。
 - ・フレックスタイム制度、短縮勤務制度、育児休業制度、介護休業制度を設置し、男性社員にも何割か取得することを奨励する。
 - ・在宅勤務、短縮勤務など自分にあった勤務形態選択制度を設置する。
 - ・育児期間中の職種変更制度（在宅モニターなどの新設）を設置する。
 - ・再雇用制度を設置する。
- ⑤ 評価制度を確立する。

事例課題6 「女性は仕事のパートナー」

【指導のねらい】

社員は社員であると同時に消費者でもある。女性社員を活性化し消費者としての視点を有効に活用すれば、企業の業績向上に結びつくことが多々あることを理解させる。

【指導のポイント】

- ・女性社員が備えている資質や、良い点について具体例を挙げながら説明する。
- ・女性社員の能力を引き出すために有効な方法を理解させる。

【進め方】（指導時間50分）

- ① 課題を読み、内容を理解させる。（5分）
- ② 「消費者」として女性社員の発想の優れている点、また女性活用施策として優れている点を話し合う。（15分）

③ 自社の状況と比較しながら活用の具体的なプログラムを考えさせる。

(15分)

④ 発表と解説をする。(15分)

標準解答に沿って女性の優れている点とそれを活かした育成方法について説明する。

【標準解答】

事例からは、女性社員の優れた発想とそれを活用する企業側の姿勢が、売上げ増加に結びついていることが読みとれる。それぞれの良い点を理解し、女性の育成方法のモデルケースを学ぶ。

「女性社員の優れた発想の例」

- ・ 買い物を一つのレジャーとしてとらえている。
- ・ 売上げに直接つながらない空間への配慮をしている。
- ・ 高齢社会への関心の高さ

「女性活用の優れている例」

- ・ 女性のキャリア・モデルの実現
- ・ 意志決定部門への女性登用
- ・ 小集団活動の活用

4 第2章のまとめ（指導時間5分）

ここでは、女性社員育成の目標設定とポリシーづくりについて学んだ。これらをまとめると、次のようになる。

（1）女性の能力活用を前提とした社会への変化

- ① さまざまな社会環境の変化は、企業が女性の能力を活用しなければ生き残れない時代の到来を意味している。
- ② 女性育成のポリシーを持ち実践することによって、人材の高度化が図られ、能力主義時代に対応した企業づくりが可能となる。
- ③ 女性を活用する企業は成長率が高い。
- ④ 今後は、女性社員の貢献度や能力を正當に評価するシステムづくりが重要となる。

（2）女性社員育成の基盤

- ① 女性社員を活用するという前提で、現状の育成方法を見直すことが重要である。
- ② まずは、意欲のある女性を引き上げるという視点が重要である。

（3）育成強化の具体的諸法

女性社員育成の目標設定を持ち、女性育成の課題を具体的に改善していくことが重要である。