

第3章

女性の人材育成プランニング

【指導時間】

	指導時間
1 プランニングの基本	20分
2 プランニングの進め方	250分
3 キャリア形成に連動した育成計画	20分
事例課題9・10・11の中で2つ	140分
4 第3章のまとめ	20分

【指導のねらい】

ここでは、実際に育成プランニングを行い、その手法を理解し自社で実践できる力をつけることをねらいとする。特に、以下の点に注意して指導する。

- ① 職種ごとに必要な能力を明確にし適材適所の考え方を持つことの重要性を理解させる。
- ② 育成プランニングを自社で運用する際の問題点の整理と対策を考えさせる。
- ③ 女性社員のキャリア形成と連動した育成プランニングの重要性を理解させる。

1 プランニングの基本

【指導のポイント】

育成プランの前提には、職種とその仕事の内容、それに必要な資質やスキルの定義が重要であることを理解させる。

【進め方】（指導時間 20分）

女性育成プランニングの前提条件となる以下の点について理解させる。

- ① 職種とその仕事内容について、必要な資質やスキルを定義する。
- ② 必要な資質やスキルに男女差はない。適材適所を基本とする。

事例課題7 「女性に出来ない仕事はない」

【指導のねらい】

事例における女性社員の職域拡大とキャリア形成を通して、職域拡大の経過とその注意点、また、育成の基本となる考え方を理解させる。

【指導のポイント】

営業職女性の成功には、本人の能力や努力だけでなく上司が重要な役割を果たしている。成功要因を女性社員側と上司側から考え、特に上司の対応について議論を深め、上司の指導方法をプランニングにつなげるよう理解を促す。

【進め方】（指導時間 50分）

- ① 課題を読んで文章を理解させる。（5分）
- ② 「営業職女性の成功の理由」、「管理者の役割」をテーマに議論させる。
その際、自社の女性社員の状況も合わせて考えるよう指導する。（25分）
- ③ 発表と解説をする。（20分）
発表の際には、自社の問題点の解決にまで踏み込んだ発表を行うよう促す。
発表内容について、標準解答に沿って解説する。

【標準解答】

「女性社員側の成功要因」

- ・ 職種変更と研修というチャンスを得、仕事の割当てがあったこと。
- ・ 人脈や仕事の流れなどの知識・経験があり、必要時にそれらを駆使できたこと。
- ・ レベルの高い仕事に挑戦する機会があったこと。

「上司側の成功要因」

- ・ 上司が弱気を克服するチャンスと手段を与え能力を引き出したこと。
- ・ 上司が問題に対して原因を冷静に分析・対処したこと。

女性社員の成功要因には、上記のような直接的な理由があるが、その背景には企業の中に育成の際の基本理念が備わっていることが考えられる。プランニングの際には、以下のような考え方が全社的に備わっていることが重要であることを説明する。

- ・ 本人の資質と、強み・弱みの見極め
- ・ 適切な割当て計画
- ・ 実績を上げられるチャンスを与えること

2 プランニングの進め方

【指導のポイント】

全社的にまた部門（部署）別にプランニングを行う際の手順について、基本となる3つのフォームについてまず記入見本で記入の仕方を説明し、その後実際に記入させる。その際、育成を考えている自社の女性社員を具体的にイメージさせて、その女性社員のケースとしてプランニングを行うよう指導する。

【進め方】（指導時間200分）

（1）全社的な女性人材育成プランニングの手順（20分）

- ①女性活用方針を社内に向けて浸透させる。
(職域の拡大、管理職への登用を発表する。)
- ②数値目標の設定や、管理職の指導者として育成を行う。
- ③各部門に対して育成計画の目標設定を理解させる。

（2）部門における女性人材育成プランニングの手順（40分）

フォーム1、2、3の記入例を説明しながら、記入の仕方を理解させる。記入例は、事例課題7を使用している。

(プランニングの手順)

- ① 女性社員の現状把握
 - ・ 部門での女性の職務内容の現状を把握する。
 - ・ フォーム1（女性の社員の配置プラン）の記入の仕方を説明する。
- ② 女性社員のキャリア希望ヒアリング
 - ・ 女性社員のキャリア希望を聞き取る。その際には、自社の特徴が分かる

ように説明する（インタビューシートはここでは使用しない）。

③ キャリアプランの作成

- ・会社の人材開発プランを参照しながら、女性社員の目標を設定する。
- ・フォーム2（キャリアプラン・シート）の記入の仕方を説明する。

④ 業務・研修計画の作成

- ・短期（2年程度）の研修プラン・業務プランを作成する。
- ・フォーム3（育成計画・実績評価シート）の記入の仕方を説明する。

⑤ 計画の点検

- ・年度途中での計画の点検やP D C Aを実施することによって、より効果を発揮することを説明する。

⑥ 年度の業績評価に育成プランの達成度を加える。

(3) フォームの記入（90分）

記入の仕方を理解した上で、実際にフォームを作成させる。

まず、個人で記入し、その後、グループで検討させる。課題や問題点、対策などを各グループでまとめておくよう指示し、最後に全体で発表し、討議する際の資料とする。

① フォーム1 女性社員の配置プランの記入（30分）

フォームの説明後、新規に拡大したい職種、現在拡大を考えている職種、今後拡大したい職種について記入させる。

② フォーム2 キャリアプラン・シート（30分）

育成対象となる女性社員のキャリアを記入する。

女性社員を対象としたキャリアプランを持たない企業も多い場合は、参考事例を提示する。

例：システムエンジニアのキャリア・パス

総合職－4大卒女性社員の営業系キャリア・パス

新卒入社後；営業事務職（1年＋）

製造部門－開発企画アシスタント（2年＋）

営業アシスタント（2年＋）

営業職（5年＋）

営業推進・営業企画での営業スタッフ（3～5年）

管理職以降；課長職へ昇進

営業課長・開発企画課長・開発部門企画スタッフ（3年）
営業部長・製造・開発部門長・開発部門シニア・スタッフ
経営スタッフ（取締役アシスタント、代理 等々）
経営者（取締役）

③ フォーム3 育成計画・実績評価シート（30分）

獲得スキルと連動した研修計画、業務割当て計画を記入させる。

④ 発表と議論をする。（50分）

- ・フォームの記入が全て終わったら、各グループから1人を選んで発表させる。（20分）

その際は自社の阻害要因、プランニング上の困難、対策についても発表させる。

- ・問題点の解決に向けて、参加者全員でディスカッションを行う。

（20分）

- ・阻害要因の順位付けや対策をまとめて、実現可能なものを理解させる。

（10分）

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

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	
キャリア・プラン II 案（長期）									
年度		職種・職位		部門		勤務地		特筆すべき事項	
社員コメント							日付印		
所属長コメント									
所属長氏名（社員番号）							日付印		

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 プラン(年度始め)	所属 (組織コード) プラン(年度末)	評価
重点育成目標				
育成スキル：	基礎 業務 管理			
研修プラン：	自社コース 社外コース OJT 自習			
業務割当て計画				
その他 (性格・資質など)				
コメント：	社員			
	メンター			

3 キャリア形成に連動した育成計画

【指導のポイント】

一般的に、女性社員のキャリアコースはまだ明確ではない。キャリアプランニングを進めるに当たっては、キャリア形成に連動した育成計画、研修計画、能力を高める仕事の割当てが重要であることを理解させる。

【進め方】（指導時間20分）

女性を育成する場合に必要な以下の点を説明する。

- ・キャリアパスを示すことは、自分の将来像を描けるということである。キャリアパスを示すことによって、女性社員の目標が明確になる。
- ・適切な仕事の割当てと明確な評価制度が女性のやる気を引き出す。
- ・OJTや研修など女性社員への教育を行うことが女性の意欲を引き出す。
- ・女性を育成支援する優秀なメンターとしての管理者が必要とされている。

（事例課題3つの中で2つを取りあげる。）

事例課題8 「女性社員の配置プラン」

【指導のねらい】

男性社会といわれる建築・土木業界での女性社員の配置についてケーススタディを行い、女性社員の能力を引き出す配置計画や活用方法について学ぶ。

【指導のポイント】

事例課題における配置変更について成功理由と問題点を引き出し、自社と比較しながら成功する配置計画について理解を促す。

【進め方】（指導時間70分）

- ① 課題を読んで文章を理解させる。（5分）
- ② 「配置変更の成功理由と問題点」、「女性社員を活用する際の考慮点」、「配置計画をスムーズに行うために必要なこと」をテーマに話し合わせる。

（40分）

その際、自社の女性社員の状況も合わせて考えるよう指導する。

- ③ 発表と解説をする。（25分）

標準解答に沿って解説する。

【標準解答】

以下のような内容が発表に入っているかどうかを見る。

重要なことは、配置計画をスムーズに行うための条件を理解していることである。

「配置変更の成功理由」

- ・ 専門職の女性の採用を継続的に行っていたことにより、スキルの蓄積があったこと。
- ・ 意欲的な女性専門職がいたこと。
- ・ モチベーションを高める評価を与えたこと。
- ・ 人事的措置（新規配置）の制度化。

「配置変更の問題点」

- ・ 男性優位的な常識を持つ男性達に対する意識改革が必要であること。
- ・ 管理職への登用への反発に対策が必要であること。

「女性社員を活用する際の考慮点」

- ・ 管理者、先輩は、女性自身がそのような立場にあることへの意識を持たせること。
- ・ ビジネスの基本トレーニングの必要性を認識し、実行すること。

「配置計画をスムーズに行うために必要なこと」

女性社員の配置計画が成功するためには、以下の点に注意することが重要であること。

- ・ 社員の活用は適材適所を基本とすること。
- ・ 当面は女性が能力を発揮しやすい分野に配置計画を行うこと。
- ・ 仕事の前面に女性を出し、実績を上げたら相応の処遇を行うこと。

事例課題9 「女性リーダーシップ研修の成果」

【指導のねらい】

女性社員を育成する上で、研修は非常に重要である。ここでは、育成プランの中にリーダーシップ研修などの研修計画を位置づけることを理解させる。また、自己啓発のモチベーションを高める管理者のあり方についても学ぶ。

【指導のポイント】

ここでは、以下の点に注意して指導する。

- ・女性社員に必要な研修計画を理解させる。
- ・女性社員の自己啓発のモチベーションを高めるための手法を理解させる。

【進め方】（指導時間70分）

- ① 課題を読んで文章を理解させる。（5分）
- ② 「R社の研修計画の成功要因」、「女性社員に必要な研修とは」をテーマに話し合わせる。（40分）
その際、自社の女性社員の研修計画の状況も合わせて考えるよう指導する。
- ③ 発表と解説をする。（25分）

【標準解答】

「R社の研修計画の成功要因」

- ・小集団活動を実践させた。
- ・会社への企画提案の実現
- ・改善提案が行われた。
- ・研究企画業務経験者によるスキル、経験の提供があった。

「女性社員に必要な研修とは」

自社の女性社員に不足している能力、今後必要とされる能力について議論させ、以下のような研修内容を引き出す。

- ・リーダーシップ研修
- ・企画力・プレゼンテーション能力研修
- ・問題解決能力・交渉力研修等

事例課題10 「結婚・出産で辞めないキャリア・プラン」

【指導のねらい】

ここでは、継続就業を支援することが女性の職業意欲を高め能力を発揮するという立場から、キャリアを中断しない働き方の可能性について理解を促す。

【指導のポイント】

女性の育成計画では、出産・育児をどう位置づけるかが重要となる。就業継続を前提とした育成計画と支援システムを作ることによって、出産・育児・復帰後のキャリ

アプランが可能となることを十分理解させる。

【進め方】（指導時間 70 分）

- ① 課題を読んで文章を理解させる。（5分）
- ② 「就業継続プログラムの成功要因と失敗要因」、「自社における就業継続プログラム」をテーマに話し合う。（35分）
- ③ 発表と解説をする。（30分）
標準解答に沿って説明する。

【標準解答】

継続就業を可能とする支援プログラムの具体化を視野にいれた討論となるよう指導する。

- ① 「S社の就業継続プログラムの成功要因」としては、以下の点が挙げられる。
 - ・ 一時職種変更、フレックス勤務、短縮勤務、在宅勤務
 - ・ キャリアカウンセラーの新設
 - ・ 職種毎の内容チェックと、在宅、短縮勤務の可能性についての調査・検討
 - ・ 必要スキルの習得や業務手順の理解等の準備を行えること。
- ② 「自社における就業継続プログラム」について、事例との比較をしながら下記の点について発表させる。
 - ・ 職種による就業スタイルとその代替可能性の把握
 - ・ 就業継続支援プログラムの内容と実施計画
 - ・ 就業継続意欲を高めるための動機づけ

4 第3章のまとめ（指導時間20分）

ここでは、女性の人材育成プランニングについて学んだ。これらをまとめると、次のようになる。

（1）プランニングの基本

- ① 女性活用の方針を明確にし、トップの意思として全社に徹底することが重要である。
- ② 女性が仕事と家庭の両立ができるような環境を用意することが重要である。
- ③ 女性の戦力化には、職務に必要なスキルや資質を明確にし、適材適所の配置プランが重要となる。

（2）プランニングの進め方

- ① 密接なコミュニケーションを図り、女性社員のキャリア希望を明確にした上で、プランを提示することが重要である。
- ② プランニングの手順として、次のようなやり方を学んだ。
 - ・ 女性社員の配置プランの作成（現在、将来）
 - ・ キャリアプラン・シートの作成（事前ヒアリングによる確認）
 - ・ 育成計画・実績評価シートの作成

（3）キャリア形成に連動した育成計画

- ① 教育・訓練は、キャリア・プランに連動して行うことが重要である。
- ② 女性社員に不足していると思われるスキルを中心に研修計画を作成する。