

## 第4章 女性社員活用プランの展開

## 1 女性社員育成の第一段階

### (1) 女性社員活用方針の明確化

「わが社は女性社員を活用します！」と明確に宣言し、とにかく実践することが活用の第一段階である。企業概要パンフレットの冒頭に、また就業規則などの扉にでも、宣言文を入れる。そして、その施策をきちんと定義し、実行する体制を早急に取り上げることが大切である。すでに女性社員の活用を明確に打ち出し、宣伝だけに終わらない実質的な効果を上げている企業も少なくない。

トップ自ら「女性社員の活用」に真剣に取り組むことを明言し、かつ全社に通達を出すなど、どのレベルの組織にも「女性活用の方針」が浸透するようにPRに努めよう。これは繰り返しになるが、きわめて重要なことである。社内広報誌にキャンペーンをはるのも一つの方法である。この方法は、女性社員に非常なインパクトを与えることにもなり、上昇志向のある女性社員はやる気を刺激され、男性社員も、「うかうかしてられないぞ」と緊張感を喚起し、双方にとって非常に効果的なものになるだろう。女性社員の意欲を高め、能力開発にも意欲的に取り組むなどの方向づけ、動機づけには最適である。

### (2) 女性社員育成の基本

ここでは、女性社員にどのような能力を身につけさせればよいか具体的に見ていこう。

#### 1) 組織人としての能力

女性社員活用の方針を全社的に位置づけても、それぞれの部署で活用が有効に行われなければ、それは絵に描いた餅になる。

そこでまず第1に、女性自身が身につけるべきものとして、「組織人としての能力」がある。企業が求める基本的能力を理解させることが重要なのである。そもそも企業という組織は、複数人が特定の共通目的をもち、その目的を達成する求心的な貢献意欲のもとに、その目的の達成のために必要なコミュニケーションに基づいて存在しているものである。それゆえに企業が求める能力とは、特定の共通目的をもつために自分が何をしなければならないかを理解する「課題設定能力」、さらにその目的を遂行するための「職務遂行能力」（「やります。」と言ったことをやり遂げる責任感）、コミュニケーションのための「対人能力」となる。その他、「問題解決能力」や「構想力」、「折衝力」等が、企業が求める能力である。女性社員には、企業という組織の理解が重要である。同じ教育という言葉を使っても学校教育ではきわめて個人的に能力の伸張を期待するが、企業では組織人としての能力の伸張が課題となるのである。

## 2) 経営マインド

女性社員育成の基本の第2は、「経営マインド」を教えることである。企業の置かれている社会情勢を教えるということでもある。別の言葉で言えば、企業の置かれている社会情勢の中、自分の属する部課はどのような役割を担っているのか、目標や実績はどうかを知ることである。このような目標達成意識は、実績を挙げる上で欠かせない。ところが、従来このような目標は男性社員のみを与えられており、女性社員、特に、一般事務職や補助的職種の女性社員には無関係とされていくきらいがある。

どんな小さい仕事でも役割でも、最終的には企業目標を達成するための一要素であるから、その目標を知らなくてはいい仕事はできない。その意味で、女性社員に最も欠けていたものとして、「社会情勢、経営目標、部課の目標、達成状況等」に関する教育が挙げられる。育成方法としては、数時間の部課内ミーティングでの発表やグループ学習が適当である。また、株主に送る年次報告書や社内広報誌の記事をテキストに使用することも効果的である。常に社員として会社の状況に目を向け、敏感に状況を判断する訓練・習慣を身につけさせよう。これが経営マインドを持つための第1歩となる。

## 3) 論理的な思考

ビジネス上の思考には、論理性が不可欠である。もちろん対人関係などで細やかな心遣いが必要なケースはままある。しかし多くの局面では、論理的な思考の結果である「論理的な話の組立」が欠かせない。女性は感情的である、あるいは論理が通じない、といわれることがあるが、これはまったくトレーニング不足によるものであり、それまで多くの場面で周囲から、「論理」よりも「感情」を期待されるという経験を積んできたため、とも考えられる。日常業務を通じてあらゆる場面で、発言や主張が論理的であるかどうかを点検すると効果的である。

## 4) プレゼンテーション能力

女性でも男性でも人前での発表は訓練が必要だが、特に女性はプレゼンテーション自体の経験が少なく、積極的に育成しなければならない能力の一つである。実際のプレゼンテーションは、「人前で話すこと」であり、服装から目線の位置、声の調子、OHPとの位置関係など、実務的なアドバイスが効果的である。

## 5) コミュニケーション力

仕事の成果を左右するものに、上司・部下間、同僚の間、男性社員・女性社員間のコミュニケーションの善し悪しがある。コミュニケーションの悪さを誘発す

るものとしては、「常識の差」がある。それぞれの世界に固有の常識があり、別の世界の人たちとは異なることから、往々にしてコミュニケーション・ギャップが生じる。物事は、まずきちんと定義することから始まる。特に、女性社員と男性管理者とのコミュニケーションの善し悪しが、女性社員の能力発揮に大きな影響を与えることはさまざまな調査でも明らかであり、この点に留意した育成が必要である。

## 6) 折衝・交渉力

大きなビジネスをまとめるとき、経営上の大きな決断をせねばならないときは、当然「交渉」、「根回し」のさえが物を言う。しかし、このような高度な交渉テクニックを要するもの以外にも、日常業務で結論を出したいときに、立場の違う何人かの意見調整が必要になってくる場合が数多く存在する。自分の立場をどれだけ通せるかは、ネゴシエーション（交渉）技術にかかってくる。コミュニケーションから一步進んだスキルであり、管理職をめざす女性には是非備えさせるべきものである。

## 2 女性社員育成の第二段階

### (1) 会議への参加の促進

会議への参加は、「経営マインド」を持たせるためにも、「女性活用を実証する」ものとしても重要である。関係の深いテーマの会議へは出来るだけ参加するよう、機会を与えるようにしよう。モラル向上と実務的な教育効果の一石二鳥が見込める。会議そのものを企画・実施させることも、教育訓練の一貫としては非常に効果が上がる。

これによって、企画立案能力・交渉力・動員力の向上、さらに案内状の出し方、資料作成、会議の準備、などの実務能力向上の訓練になるのである。

### (2) 女性社員主体のプロジェクトチーム

本来業務からははずれるが、特別の目的を達成するために組織される集団が「プロジェクト・チーム」である。たとえば、従来になく画期的な新製品を開発するプロジェクト、大々的な販売促進チーム、創立100周年記念事業推進チーム、新進出拠点基盤整備チームなどである。機動的な動き方をすること、枠にとらわれない柔軟な発想を要求され、従来は主として男性がプロジェクトチームの構成メンバーであった。

プロジェクトチームの仕事は、比較的短期（3カ月～1・2年）で成果を出さね

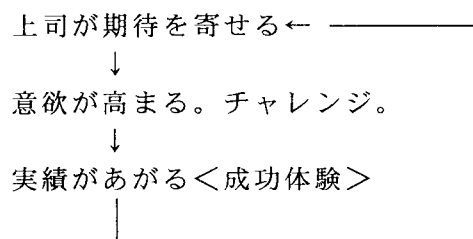
ばならない。小さな経営体を0から作り出し軌道に乗せるようなものである。当然の事ながら、これに参加することはあらゆる面でのトレーニングとなる。女性社員にも大きな飛躍を約束するこういうチャンスをぜひ与えていきたいものである。プロジェクトチームは全社的に目立つ存在であるから、これに女性社員を参加させるということは、会社の「女性社員活用の姿勢」の明確な意思表示であり、女性社員全員を勇気づけ鼓舞することになる。プロジェクトチームへの参加は、キャリア形成とそれに連動する教育研修計画の1ステップとして、中堅社員へのステップ・研修の位置付けで行うのが効果的である。

### 3 女性社員の育成手法の獲得

#### (1) 育成のサイクル

マズローの「欲求階層説」によれば、人間は5つの欲求が基本的なものから高度なものまであって、他者から認められたいという「承認欲求」の上位に自分の可能性を発揮したいという「自己実現欲求」を持っているという。部下である女性社員も期待され、実績をあげることで承認されたいと願っている。自分の能力を存分に発揮したいと願っているのだ。これに対して、能力の一部を使うだけで十分だと言われ、さらに業務の範囲を限定されれば、仕事に倦み、成長への意欲を失ってしまう。人材を育成するには、まず「育成のサイクル」をつくることである。

#### 育成のサイクル



「女性は実際に新しい仕事を任せようとすると、後込みしてしまう。大きな期待をかけすぎると危険である。」という反論もあるだろう。しかし、「だから女性はダメ」という前に以下の3点を振り返り、管理者としての育成プロセスを見直してみたい。

① 本人の仕事の成熟度を見極めて、次の目標を設定しているか。

(あまりにも高すぎる目標設定は、意欲を喪失させる。男女を問わず留意される

べき点である。)

② いままで女性の活用実績がない分野への職域拡大ではないか。

(そうだとすると女性にはモデルがなく、戸惑いを生じさせることがある。)

③ 一部の女性だけを突出させようとしていないか。

(女性全体の育成プランの中に位置づけられたものでなければ、女性たちはリスクを回避しようとする。抜擢されることで、横並びだった「女性社員」の枠組みから外れる。かといって、男性グループに帰属できるわけでもない。宙に浮いてしまう不安定さを覚える。当面は、期待される喜びと意欲に支えられるとしても、失敗した時には戻る場所がないリスクを抱えることになる。)

以上のことから考えられる育成目標設定のキーワードは、次の5つである。

育成目標設定のためのキーワード

- ① 具体的であること。
- ② 挑戦的であること。
- ③ 現実的であること。
- ④ 到達可能であること。
- ⑤ 計測しうること。

## (2) 女性リーダーの育成

女性の人材育成には、まず女性リーダーの育成は不可欠である。

女性リーダーを置くことのメリットは、女性社員と男性管理者とのコミュニケーション・ギャップを埋める架け橋となることである。よくできた男性管理者でも、男女間のコミュニケーション・ギャップはつきものである。そのギャップを埋めるのが、女性リーダーの存在である。また、後に続く女性たちのモデルになり、向上心を刺激する。

しかし、女性リーダーを育成する際に注意すべきこともある。まず、特定女性だけを引き上げるのが目的ではない。女性全体の育成を目的としていることを明確にする。そうでなければリーダーの女性が女性社員から浮き上がり、男性管理者とのコミュニケーション・ギャップを埋める橋渡しの役割ができなくなる。また、女性リーダーには、後輩などから信頼のある者を選ぶのも効果的である。後に続く者を引き上げるのが目的なのであるから、リーダーシップを発揮できる人物でなければならない。

### (3) 女性リーダーのポジション

女性リーダーに明確なポジション・パワーを付与することは重要である。よくあるのは女性グループのとりまとめ役割を期待しながら、チーフ、主任などのはっきりとした地位を与えないケースが多い。本人はどこまで期待されているのか戸惑い、また、権限を与えられていないために、効果的な関与が難しくなる。女性リーダーを評価し、管理者はリーダーに協力的であること。後に続く女性たちはリーダーをロール・モデルにしている。責任は重くとも、それを糧にリーダーがイキイキと働く姿があればこそ、向上心を刺激される。女性社員と男性管理者の対立構造に持ち込まない。リーダーを通じて上意下達を徹底させるのではなく、女性社員の意見をリーダーを通じて摂取するなど、意志決定参加のプロセスとして機能させることである。

### (4) 男性の意識変革

男性部下の意識変革はきわめて重要である。管理者だけでなく、先輩、同僚、後輩など女性は男性と共に働いている。管理職が女性の能力を発揮させようとしても、他の男性たちの理解がなければ本当の活用にはつながらない。管理者は男性部下の意識変革にも気を配る必要がある。特に次の諸点について、男性部下の意識改革に向けて留意すべきである。

- ① 女性是对等なパートナーであると、理解させる。
- ② セクシャル・ハラスメントを防止する。
- ③ 女性を雑用係の枠に押し込めないとの認識を明確に打ち出す。
- ④ 「女性は得だ。」「女性にはできない。」など、「女性は・・・。」「男性は・・・。」を枕詞にさせないようにする。

## 4 新しいリーダーシップ像を目指して

### (1) フェミニン・リーダーシップ

「フェミニン・リーダーシップ」という言葉は、1980年代からアメリカのビジネス界で女性の管理者が大幅な増加したことに伴い使われ始めた言葉である。これは、従来の男性中心の企業社会での管理のあり方に疑問を呈したもので、女性管理者がもつリーダーシップ能力こそが、これからの管理者のあり方として有効ではないかと提唱したものである。

これまで語られてきたリーダーシップの中身は、「競争的」で「階層制」な仕事のやり方や「理性的」、「戦略的」、「非感情的」、「分析的」な問題解決の仕方

であり、根底には、絶え間なく競争し勝つことを最大の目標とする企業の考え方がある。男性の創り出したリーダーシップ方式では、女性管理者はその能力を十分に活用することが出来なかった。

フェミニン・リーダーシップの考え方は、まったく違う発想にたっている。効果的なチームワークがとれること、新しい問題解決アプローチができること、多岐にわたる複数の作業グループを公平かつ効率よく扱っていく能力があること等を評価するのである。

これからの企業は、このような概念にも柔軟に対応し、新しい管理者像を模索していくことが求められるだろう。

## (2) これからの企業成長の鍵

後わずかで21世紀を迎えるが、社会を取り巻く環境は混沌としている。長引く不況による経済成長の鈍化、政治の迷走、地球的規模での環境・開発問題、そのいずれにも企業は深く関わっている。金融機関の破綻や倒産は企業に対する信頼を奪い、企業の体力すら奪いかねない状況をつくりだしている。このような時代に生き残れる企業とは、どのような企業であるか。それは、女性も男性も含めた社員の能力を最大限に引き出し、一個の自立した個人として認め育成していく企業である。これまで企業が丸抱えにしていた社員個人の生活時間を社員に返し、その代わりにそれに勝る能力の提供を受ける。社員個人と企業が緊張感のあるギブアンドテイクの関係をつくりだすことが企業成長の鍵となる。



## 事例課題 1 1 「やる気を引き出すOJT」

繊維会社のJ社では最近、係長職、課長職への昇格をめざす女性が目に見えて増えてきている。以前は係長職、課長職に推薦されても、後込みする女性が多く、3名の係長と1名の課長を除いて、ほとんどは主任クラスに安住する傾向があった。変化の背景には、どうやら3年前にOJTを見直したことがきっかけとなっているようである。J社では3年前までは、新入社員の3日間研修（ビジネスマナー、心構え等）の他には研修らしい研修もなく、現場での仕事を通して社員の能力を磨いていた。現場での仕事をすなわちOJTと称していた。

ところが、3年前に人事課の係長（女性）から、社員の能力を引き上げるためには計画的なOJTを導入すべきだという提案がなされた。そして、OJTについて、次のような取り決めを行い、実践することになった。

1. 対象・・・新入3年目までの全員。うち半数が女性。
2. OJTリーダー・・・主任クラス。うち3割が女性。
3. 対象者にはマンツーマンで、OJTリーダーをつける。指導は技術的なことだけにとどまらず、会社の方針をも伝えていく。
4. 到達レベルの年間、月間目標を設定する。
5. OJTリーダーのミーティングを月に1回行い、目標と到達度合いの差をチェックし、現状にあわせて是正する。指導上の悩みがよく話し合われる。
6. OJTリーダーのミーティングには、OJT改善案を提案した係長（6カ月前より課長代理に昇格）が参加するほか、必要に応じて課長、部長も顔を出して、リーダーを応援する。

D社の場合にどのような要素が女性たちのモチベーションを高めたか、検討してみよう。

## 事例課題 1 2 「女性育成プランの課題」

S社とK社の女性育成のプランづくりを比較し、必要な要素を検討してみよう。

### ・ S社の場合

大規模店舗を展開する小売業S社は、社員の60%を女性が占めている。そして、女性の80%は売場に立ち、販売・仕入れなどを担当している。女性用雑貨など女性のセンスを生かせる場でもあり、活躍に期待しているのだが、毎月10%程度の人材が入れ替わってしまう。現場からは人手不足の悲鳴も聞かれる。求人広告費用や面接等にさく時間や人手もかさんでいく。この現状に人事担当者はほとんど困り果てているが、打開策を見つけれずにいる。「だから、女性は信用できない。」が人事部長の口癖である。

数年前に、生活雑貨の新規開発プロジェクトを立ち上げた際に、生活雑貨部門の女性社員を登用しようとして断られたことがある。補助業務が中心で、会議に参加したこともない女性たちには自信がなかったのだ。彼女たちを推薦した課長は面目まるつぶれだった。それ以来、「研修等に力を入れたらどうか。」と意見がでる毎に、「やる気の無い者によけいな金はかけられない。」との意見があり、実現には至っていない。

社員の育成プランについては、男性は5年間売場を経験させた後、管理部門の仕事を3年間、そして、後は適性に応じて、販売部門と管理部門の中堅として配属されるという育成パターンである。しかし、女性には、特に育成プランを用意していないのが現状である。最近では、若い男性も離職率が高まっており、離職率を低下させるための方策を早急に立てることが、組織を維持管理するのに大きな課題となっている。

### ・ K社の場合

物流倉庫会社のK社では、女性の抱えるライフスタイルの変化をプラスに転化させる方策をとっている。社員に対して、短期の目標設定を明確にすることを求め、1年後、3年後にどのような仕事上の成果を上げようとしているのかについて、各自にレポートを書かせている。そして、会社側は成果に対して短期間に報酬を与える。これまでの男性のライフスタイルに合わせたシステムであれば、10~20年の仕事の成果に対する評価が給与や昇格に反映されるのが常である。ところが、ライフスタイルの変化が大きい女性にとって10年後に報いられることは、現実的なものとして捉えられない。だから、短期に成果を評価し、報酬を与えるようにしているのである。また人員配置についても、3年ごとに本人の希望を吸い上げ、調整している。例えば、女性課長Mさん(38歳)の場合は、営業課、総務課、広報課を経て、現在営業課長を務めている。

管理職の35%は女性である。平均勤続年数は、男性15年に対し女性は12.5年である。再雇用制度を利用して復帰した女性はまだ数名だが、うち1名は出産経験を生かした新規サービスを発案し、現在、新規事業の責任者として張り切っている。

### 事例課題 1 3 「ジェンダーフリー宣言」

創業30年を迎えるコンピュータメーカーK社は、3年前に45歳の社長が誕生したのをきっかけに、従来の社内風土も含めた制度の抜本的な見直しを始めることにした。

新社長は、部長時代に参加した研修先で男女観に関する社内風土の違いを痛感したのである。研修先のA社はライバルメーカーでもあり、非常に高い生産性をもつ先進的企業として知られている。A社での人事担当部長は女性だった。部下にも女性を多く起用しており、その発言内容の新鮮さに驚いた経験がある。「社員を個人の能力で評価していくと、自然と今の男女半々の体制になってきた。」というA社の部長の言葉が印象的であった。この経験をもとに、「女性の能力アップ・推進プラン」プログラムを実行することにした。社内には反発もあったが、労働力人口が減り国際的競争力が必要となる時代に、男性だけがリーダーシップを握っていたのでは生き残れないという強い意志で説得していった。このプログラムの実行メンバーは公募で全国から20名が集まった。主に電子メールで会議を行い、年間の目標を決めて活動することにした。

女性が7割を占める会議では、男女差についての検討を始めるとさまざまな意見が出てきた。主な内容を書き出してみると、次のようなことがあげられる。

- ・当社では、女性の係長は増加しているが、課長職以上はいない。
- ・当社の女性は、男性に引けを取らないだけの知識と技術を備えている。
- ・女性社員の中には、補助職の方がいいという考えの社員もいる。
- ・女性に責任ある仕事を任せることに、不安を持っている男性社員は多い。
- ・女性は、全体的にリーダーシップ能力、企画力、問題解決能力という点では、今まで求められてこなかったということもあり育っていないことがあるかもしれない。
- ・家庭責任のとり方については、女性だからと一般化できない。個々人の考えや事情によって違うものである。
- ・母性保護の観点から、女性には男性と同じハードな仕事を任せることはできない。
- ・女性は結婚・妊娠・出産等で会社を辞めることが多いので、男性と同じ仕事は任せられない。

特に、今の女性にもっとも欠けている部分として、

- ・女性も個人として意欲的に作戦を練り、人生のビジョンを持たなければならないということ。
- ・女性自身が受け身の姿勢ではなく、何をしたいのか、自らアピールもし、発信していかねばならないこと、等があげられた。

以上のような意見をもとに、具体的に実効すべきプログラムの内容を考えてみよう。