

# 第1章

## 女性社員育成の現状と課題

### 【指導時間】

	指導時間	150分
1 国際化と均等法時代の女性社員の人材育成		10分
2 技術革新と能力主義時代の女性社員の人材育成		5分
3 人材育成を支える就業継続サポートシステム		5分
事例課題1		40分
4 コミュニケーションギャップ		40分
事例課題2・3・4の中で1つ		40分
5 第1章のまとめ		10分

### 【指導のねらい】

21世紀は女性の能力を活用できる企業が生き残る時代である。これからの管理者には、女性社員を育成しその能力を引き出す力が問われるようになる。ここでは、女性社員の育成の現状と課題について、下記の点を理解させる。

- ①女性社員活用時代の到来
- ②女性社員育成の方向性
- ③コミュニケーションギャップが引き起こす問題点

## 1 国際化と均等法時代の女性社員の人材育成

### 【指導のポイント】

社会の様々な変化は、女性社員の活用なくしては企業が生き残れないことを意味している。企業が、女性の人材育成を本気で考える時期に来ていることを理解させる。

### 【進め方】（指導時間10分）

以下の点を説明する。

- ① 企業の最も重要な経営資源は人材である。
- ② 少子・高齢化、国際化、能力主義の台頭等社会の変化は、女性を人材として評価し、活用する時代の到来を告げている。
- ③ 均等法や労働基準法など法制度も、働く女性を平等に取り扱うよう求めている。

## 2 技術革新と能力主義時代の女性社員の人材育成

### 【指導のポイント】

女性の多様な働き方や女性の職域拡大の現状を説明し、自社の女性社員の配置と職域について、早急に考えなければならない重要な問題であることを理解させる。

### 【進め方】（指導時間5分）

以下の通り説明する。

- ① 女性の働き方は多様化しているため、この傾向も踏まえた上で自社の人材育成・配置プランの中に女性をどう位置づけるか確立することが重要である。
- ② これまで、女性の少なかった職域に女性を配置し成功している企業は多い。女性を補助職に限定するのではなく、職域拡大により能力を引き出すことが重要である。

## 3 人材育成を支える就業継続サポートシステム

### 【指導のポイント】

人材育成計画は継続就業が前提であり、女性が継続就業をするための支援制度について理解させる。

**【進め方】**（指導時間 5 分）

以下の通り説明する。

- ① 女性の継続就業が増えることによって、雇用や人事計画を能力中心に行うことが可能になる。
- ② 女性の就業継続意欲を促すためのサポートシステムには、次のようなものがある。
  - ・育児・介護休業制度
  - ・育児短時間勤務制度
  - ・再雇用制度
  - ・フレックスタイム制度
- ③ 自社での取組状況を挙手によって把握し、それぞれの特徴や課題を説明する。

**事例課題 1 「初の女性部長誕生！」**

**【指導のねらい】**

女性社員が活躍できるように必要な制度や仕組みを理解させる。また、自社との比較を通して、自社での女性活用の現状や問題点を認識させる。

**【指導のポイント】**

以下の点に注意して指導する。

- ① 自社の女性社員の活用方法や問題点と比較して考えるように促す。
- ② 女性が活躍できるための制度や仕組みとして、以下のようなものが必要事項として出てくるよう指導する。
  - ・出産・育児と仕事の両立のための制度・仕組み
  - ・あらゆる職種・役職に就けることの保証と支援
  - ・男女差がある間は女性を意識的に登用する施策（ポジティブアクション）
  - ・制度を推進する管理者の配置

**【進め方】**（指導時間 40 分）

- ① 事例課題を読んで、内容を理解させる。（5分）
- ② 「女性の能力開発と活用上の良い点、問題点」をテーマに議論させる。

（20分）

その際に、各自の企業の状況などと照らし合わせて、自社の女性の活用方法や問題点を認識させる。

問題点は、その対策も合わせて考えるよう指導する。

③ 発表と解説をする。(15分)

発表の際には、自社との比較において、すでに実施済みの施策や問題となっていることは何かを発表させる。

発表の内容を踏まえながら、標準解答を参考に解説を行う。

**【標準解答】**

良い点や問題点について、以下のポイントを押さえているかどうかをみる。

女性活用方法や問題点についての対策を整理し、理解させる。

「良い点について」

- ・女性社員活用のトップの決断とそれに基づく施策（採用計画の見直し）の実施
- ・活用施策を推進する人材の配置
- ・出産・育児と仕事の両立のための諸制度の充実
- ・管理職への登用基準と評価基準の設定
- ・女性社員が成果を出すための配置、職務内容の配慮

「問題点について」

- ・女性社員のスキル不足
- ・新製品の営業を新人に担当させるリスク
- ・女性社員優遇に対する男性社員のモラルの低下
- ・男性に比較して女性の育成コストが高い
- ・意欲のある女性社員は少数

## 4 コミュニケーション・ギャップ

**【指導のポイント】**

コミュニケーションギャップやセクシュアル・ハラスメントは企業にとって重要な問題であり、この章では特に時間をかけたいところである。以下の点について理解させる。

- ・性役割意識や固定観念がコミュニケーションギャップを生み出している。
- ・セクシュアル・ハラスメントを理解し、防止することは企業の義務である。

セクシュアル・ハラスメント問題は、少し前までは企業側に有利な結果が多かったが、最近では、国際情勢に合わせて、また、世論も厳しくなっていることから、ますます企業に対して厳しい傾向にあることに注意を喚起する。

**【進め方】**（指導時間 40 分）

（1）コミュニケーションギャップについて（20分）

① 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が、女性社員の育成土壌を阻害していることを説明する。（5分）

- ・ 女性は男性に従うべきと言う価値観や、女性を男性より劣った性とする意識がないか。
- ・ 性別役割分業意識に基づいて女性社員と接していないか。
- ・ 女性社員に対して「女らしさ」への要求度が高くないか。

② ワーク1. または2を使用し、女性にどのような資質を求めているのか認識させる。（15分）

仕事上のパートナーとして女性を扱う重要性を理解させる。

**ワーク1の進め方**

全体で話し合い、10分間自由に意見を出し合う。その後、挙手によってどの女性を選ぶか答えさせる。特に①が少ない場合は、以下のような性役割にとらわれている場合が多く、女性の育成を阻害する要素となることを理解させる。

- ・ 仕事ができても、女らしくなければダメだと思っていないか。
- ・ 仕事はそうできなくても、やはり気配りのきく女性の方がよいと思っていないか。
- ・ 女性と男性は違うのだから、同じ仕事をするのはムリだと考えていないか。

**ワーク2の進め方**

- ・ チェックの仕方を説明し、各自でチェックしていく。（5分）

A=1点 B=2点 C=3点 D=4点 E=5点（但し、④、⑥、⑧、⑩、⑬、⑭はA=5、B=4となる。）

- ・ 終了後、○の数を計算し点数を挙手によって答えさせる。
- ・ 点数が低いほど、性役割意識が強いと言える。自分の考え方を認識させる。

(2) セクシュアル・ハラスメントについて (20分)

- ① セクシュアル・ハラスメントとは何かについて、定義を説明し、具体的な例を挙げる。

労働省の定義 (1993年)

「相手の意に反した、性的な性質の言動を行い、それに対する対応によって仕事を遂行する上で一定の不利益を与えたり、またはそれを繰り返すことによって就業環境を著しく悪化させること」

具体例

- ・ 言動 (性的冗談、からかい、性的な噂、食事やデートへの執拗な誘い)
- ・ 視覚 (ヌードポスター、猥雑な写真・絵等の配布・掲示)
- ・ 言語 (個人的な性的体験を尋ねる、容姿、未婚、離婚などへの干渉等)
- ・ 行動 (身体への不必要な接触、強制猥褻行為、性的関係の強要、強姦等)

- ② 職場での発生パターンについて説明する。

対価型はもちろんだが、環境型セクシュアル・ハラスメントは広く一般的に行われており、ここではそのことが大きな問題となっていることを理解させる。

- ・ 対価型 (代償型) セクシュアル・ハラスメント
- ・ 職場の立場利用型
- ・ 環境型セクシュアル・ハラスメント
- ・ 性別役割強要型、性別排除型、女性差別型、職場環境型

- ③ 放置すると以下のような問題が発生することを説明する。(5分)

- ・ 名誉や尊厳を傷つけたり、働く喜び、経済的安定を脅かすこと
- ・ 肉体的、精神的健康を阻害すること
- ・ 職場秩序のみだれ
- ・ 勤労意欲やモラルの低下
- ・ 職場のイメージダウン

(事例課題3つの中で1つを取りあげる。)

## 事例課題2 「女性社員は会社の妻？」

### 【指導のねらい】

ここでは、補助職女性社員の不満を考えることによって、ともに働くパートナーとして女性社員と接することの重要性を理解させる。

### 【指導のポイント】

女性社員の意見を職場環境の改善につなげるような解決策を考えさせる。

- ・男性社員の意識と女性社員の意識のギャップが不満を引き起こしている。
- ・職場の中での性別役割意識が、女性社員の仕事への意欲を低下させる。

### 【進め方】(指導時間40分)

- ① 課題を読み、内容を理解させる。(5分)
- ② 「職場の中での性別役割意識と女性社員とのコミュニケーション」というテーマで、女性社員と男性社員のそれぞれの問題点を抽出させる。(10分)
- ③ 管理者の取るべき態度について、議論させる。(10分)
- ④ 発表と解説をする。(15分)

グループ発表の後、以下の点を踏まえて女性社員とのコミュニケーションを図らなければならないことを理解させる。

- ・職場でのコミュニケーションは仕事を円滑に進める重要な要素である。
- ・「気配り」や「やさしさ」は女性にも男性にも必要な要素であり、補助職女性にのみ要求することは性差別につながる問題である。
- ・女性社員の不満を個人の問題として処理するのではなく、全社的に対策を考えなければ、問題の根本的な解決にはつながらない。

## 事例課題3 「問題は女性にある？」

### 【指導のねらい】

ここでは、以下の点について理解させる。

- ・職場におけるセクシュアル・ハラスメントとは何か。
- ・セクシュアル・ハラスメント防止策としてどのようなことが考えられるか。
- ・セクシュアル・ハラスメントがおこった場合の対策について

### 【指導のポイント】

セクシュアル・ハラスメントの概念を十分理解させ、自社でのセクシュアル・ハラスメント対策の必要性を認識させることが重要である。

### 【進め方】（指導時間40分）

- ① 課題を読み、内容を理解させる。（5分）
- ② 「セクシュアル・ハラスメントとは何か」というテーマで、セクシュアル・ハラスメントに該当しそうな問題点を抽出させ、対策について議論させる。  
(15分)
- ④ 管理者として取るべき態度、会社の対応について発表させる。（10分）
- ⑤ 標準回答に沿って解説する。（10分）

### 【標準解答】

- ① セクシュアル・ハラスメントについて、以下の概念を十分理解させる。
  - ・相手が望まない、歓迎しない、合意のない性的言動はすべてセクシュアル・ハラスメントの対象になり得る。
  - ・相手にとって具体的な不利益、被害が生じていない場合でも問題とされる。
  - ・同じ性的言動でも、良好・親密な人間関係とそうでない場合は受け止め方が異なる。
- ② 防止策として考えられる次の点について説明する。
  - ・文書により事業所としての考えを示す。
  - ・苦情処理の窓口（ホットライン）を設置し、相談しやすい雰囲気を作る。
  - ・職場の実態把握、調査を行う。
  - ・管理者・従業員に対する教育・研修を行う。
  - ・セクシュアル・ハラスメントのガイドラインを作成する。
- ③ 対策としては考えられる次の点について説明する。
  - ・被害者・加害者の意見を十分聞き、事実確認をする。
  - ・誠実に対応する。
  - ・セクシュアル・ハラスメントのガイドラインに基づき、処分を考える。
- ④ 自社でのセクシュアル・ハラスメント防止策を検討していくよう理解を促す。



## 事例課題4 「総合職女性の嘆き」

### 【指導のねらい】

総合職女性については、その育成や活用が十分機能していない場合も多く、現状と問題点について考え、総合職女性を長期的に育成することの必要性を理解させる。

### 【指導のポイント】

- ・会社として、総合職女性をどのように育成しようとしているのかを考えさせる。
- ・自社の総合職女性の問題点を引き出し、議論させ、解決策を導き出す。

### 【進め方】（指導時間40分）

- ① 課題を読み、内容を理解させる。（5分）
- ② N子と上司の考えについて、問題点を抽出する。（10分）
- ③ 自社の総合職女性と比較しながら「総合職女性の現状と課題」「総合職女性の育成課題」というテーマで議論させる。（15分）
- ④ 発表と解説をする。（10分）

自社における総合職女性の実態も踏まえた上で発言するよう促す。

総合職女性の活用の問題点や課題について、以下の点に注意して対策を考えるよう促す。

- ・一貫した育成計画を持つこと。  
（採用→育成→活用→戦力化→処遇のサイクルの確立）
- ・総合職、一般職、中間職という呼称に固執しない、役割分担を明確にする新しい仕組みづくりへの挑戦。

## 5 第1章のまとめ（指導時間10分）

ここでは、女性社員育成の現状と課題について学んだ。これらをまとめると、次のようになる。

### （1）国際化と均等法時代の女性社員の人材育成

① 女性社員の育成は、意欲・能力に応じて登用する方向へ向かいつつある。

② 女性雇用・活用のトレンドは、以下のように変化する。

- ・長期的で多様なワーキングスタイル
- ・若さ・容姿からマンパワーとしての能力活用
- ・補助的職種から専門職・管理職への移行

### （2）技術革新と能力主義時代の女性社員の人材育成

- ・技術革新や能力主義時代の到来により、女性の職域拡大は一層進む。
- ・これまで潜在化していた女性の能力を活用することが企業成長の鍵となる。

### （3）人材育成を支える就業継続サポートシステム

- ・少子・高齢社会では、女性が働き続けることは当たり前になる。  
有能な女性がキャリアを中断しないために、就業継続サポートシステムが重要となる。

### （4）コミュニケーション・ギャップ

#### ① コミュニケーション・ギャップ

- ・コミュニケーション・ギャップは、認識ギャップである。
- ・努力や実績が評価されるシステムにすることが大切である。意欲を引き出す育成方法を考えなければならない。
- ・管理者には人間関係の維持・向上のためのコミュニケーション術の習得が不可欠である。

#### ② セクシュアル・ハラスメント

- ・セクシュアル・ハラスメントに関して、男女の感じ方には大きな差がある。
- ・些細なことでも、相手が不快になるか否かがセクシュアル・ハラスメントの決め手である。疑わしい行為はしないよう、常日頃の意識改革が重要となる。
- ・セクシュアル・ハラスメントは起こした本人のみならず、企業の責任でもある。セクシュアル・ハラスメント追放のための防止策、対策を持つことが重要である。