

第4章 女性社員活用プランの展開

【指導時間】

| | 指導時間 |
|-------------------|------|
| 1 女性社員育成の第一段階 | 15分 |
| 2 女性社員育成の第二段階 | 10分 |
| 3 女性社員育成手法の獲得 | 25分 |
| 4 新しいリーダー像を目指して | 10分 |
| 事例課題11・12・13の中で1つ | 50分 |
| 5 第4章のまとめ | 40分 |

【指導のねらい】

女性社員の育成プランが成功するかどうか管理者の育成能力に関わる部分が多い。そのためここでは、管理者として必要な育成能力とは何かを学び、具体的な育成手法を理解させることをねらいとする。

1 女性社員育成の第一段階

【指導のポイント】

女性社員に、仕事の基本的な能力が備わってなければ育成プランは効果を発しない。女子社員が備えるべき以下の能力について、再確認させる。

- ・職務遂行能力や課題設定能力など組織人として基本的に必要な能力
- ・経営マインドや折衝・交渉力などより高度な能力

【進め方】（指導時間 15分）

- ① 女性社員活用方針を明確にすることによって、プランが成功しやすくなることを説明する。
- ② 育成者として女性社員に身につけさせるべき下記の能力について説明する。
 - ・組織人としての基本能力（職務遂行能力、課題設定能力、問題解決能力など）
 - ・経営マインド
 - ・論理的な思考、折衝・交渉力、プレゼンテーション力、コミュニケーション力など

2 女性社員育成の第二段階

【指導のポイント】

基礎的能力が身についた女性社員に対しては、さらにキャリアを伸ばせるような育成が必要であり、具体的な育成手法を理解させる。

【進め方】（指導時間 10分）

- ① キャリアを伸ばすための育成には、下記の点に注意する必要があることを理解させる。
 - ・専門知識・スキルの習得－専門知識、実務の研修、適切な仕事の割当て
 - ・実績を上げさせる仕事 → 自信をつける。
 - ・少し挑戦的な仕事 → 能力の飛躍
 - ・公正な評価の確立
 - ・育成の仕組みづくり－メンターと育成社員との共同で育成プランの作成を行う。

3 女性社員育成手法の獲得

【指導のポイント】

女性社員の意欲を引き出す育成は、下記の点に注意して行う必要があることを理解させる。

- ・女性のリーダーを育成する。
- ・男性の意識変革を促す。
- ・性差を排除した育成を展開する。

【進め方】（指導時間 25分）

- ① 女性社員の意欲を引き出す育成手法が重要となることを説明する。
 - ・成功する育成のサイクル
期待 → 意欲（チャレンジ精神） → 実績（成功体験） → 期待
- ② 育成目標設定のためのキーワードについて説明する。
 - ・具体的であること
 - ・挑戦的であること
 - ・現実的であること
 - ・到達可能であること
 - ・計測し得るものであること
- ③ 女性リーダーを育成することが重要である。
- ④ 女性を対等なパートナーと考えるよう男性の意識変革を促す。

4. 新しいリーダーシップ像を目指して

【指導のポイント】

これからの管理者には、従来のリーダーシップとは異なったリーダーシップが求められる。アメリカで始まったフェミニン・リーダーシップの考え方について説明し、21世紀にふさわしいリーダー像について理解させる。

【進め方】（指導時間 10分）

- ① フェミニン・リーダーシップとは、下記のような特徴を持っている。
「競争的、理性的、戦略的」なリーダーシップではなく、「チームワークと公平な統率力、新しい価値観」を持ったリーダーシップである。
- ② 21世紀は、女性を真に育成できる管理職が求められる時代である。
- ③ フェミニン・リーダーシップも含めた新しいリーダーのあり方を考えなければ

ばならない。

(事例課題3つの中で1つを取りあげる。)

事例課題11 「やる気を引き出すOJT」

【指導のねらい】

- ・ J社と自社の状況を比較しながら、女性社員へのOJTの必要性を理解させる。
- ・ 効果的なOJTが女性社員のやる気を促し、管理職への挑戦意欲を形成することを理解させる。

【指導のポイント】

- OJTに必要な次の要素を理解させることに注意して指導する。
- ・ OJTのPDCA（プラン・ドゥ・チェック・アクション）
 - ・ 女性社員に対するリーダーシップ能力の開発
 - ・ キャリアモデルの提示
 - ・ メンター役割の管理職の重要性

【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 「女性社員のモチベーションを高める要素」をテーマに議論させる。

(30分)

- ③ 発表と解説をする。（15分）
標準解答に沿って解説する。

【標準解答】

ここでは、女性社員のモチベーションを高める要素として、下記の点を理解し発表しているかを見る。特に、OJTにおいてはPDCAを確立することが重要となるため、この点について自社の問題点などを引き出すよう指導する。

- ① 女性係長が女性のキャリアモデルとなっている。
- ② 会社は、女性を育成する姿勢を持っている。
- ③ OJTのPDCAが確立している。
- ④ OJTリーダーにより、現場スタッフの細やかなフォローができる。
- ⑤ OJTリーダーになることにより、責任感と後輩・部下の育成能力が向上している。
- ⑥ OJTリーダーも女性係長も部下のメンターとなっている。

事例課題12 「女性育成プランの課題」

【指導のねらい】

女性のキャリアプランを阻害する要因として、結婚・出産などのライフスタイルの変化がある。女性の育成プランは、多様化するライフスタイルを視野にいれて作成することが重要であることを理解させる。

【指導のポイント】

ここでは、2社の考え方を比較し、育成に必要な以下の点を理解させる。

- ・多様化するライフスタイルに対応できるプランづくり
- ・勤続年数を高めるための施策
- ・目標設定と確認

【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 「女性育成プランに必要な要素」をテーマに議論させる。（20分）
合わせてマイナス要因についても議論を促す。
- 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】

育成に必要な要素について、下記のような点を押さえた発表になっているかを見る。

「女性育成プランに必要な要素」

- ・ライフプランの多様化に即した人事制度を考えること。
- ・女性育成を理念だけでなく具体的行動にあらわすこと。
- ・男性管理職の意識改革

「具体的内容」

- ・3年程度の短期間での評価システムの確立
- ・実践力として復帰できる（パート等ではなく）再雇用制度等の設置
- ・管理職への登用とチャレンジ意欲の喚起
- ・職務内容や能力開発に対応した研修の実施
- ・女性の意欲をそぐような発言は避ける。
- ・女性を対等なパートナーとみなす。

事例課題13 「ジェンダーフリー宣言」

【指導のねらい】

21世紀は、女性を活用できる企業が生き残る時代である。しかし、女性活用の成功事例は少なく、育成プランの実施に不安を抱く企業も多い。ここでは、実際に育成プランを実施し、成功している企業の例をケーススタディすることによって、自社で取り組む意欲を喚起し、具体的なプログラムの内容を考えさせる。

【指導のポイント】

事例にある社内の男女差について、自社の例も加えて内容を増やし、分類しながら問題点を整理させる。その上で、それに対する対策と実行可能なプログラムを考え、発表させる。女性育成プランは、基本的に性差よりも個人差を前提としたプランであり、女性の抱える問題は男性がともに考えていく問題でもあることを認識させる。

【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 「女性活用の際の問題点と解決方法」、「実行可能なプログラム」をテーマに議論させる。自社での活用の問題点と比較しながら議論させる。
問題点を抽出し分類・整理した上で、それをもとに実行可能なプログラムを作成するよう指導する。（30分）
- ③ 発表と解説をする。（15分）
問題点と解決方法、実行可能なプログラムについて発表させ標準解答に沿って解説する。

【標準解答】

女性社員の活用にはまだ多くの問題点があるが、常にどうすれば解決するかというプラスの発想で検討することが重要である。問題解決のポイントと実行可能なプログラムについての考え方を見る。

「問題の解決方法」

- ・男女差は個人差の一つである。各人の特長や能力を活かした職務の遂行を期待すること。
- ・男女差から来る一切の偏見を認めないこと。
- ・その個人の能力及び業績などに基づき、採用、配置、昇進、教育訓練などに関する人事を行うこと。
- ・一人ひとりが、専門的能力アップを図れるよう、環境を整えること。

- ・一人ひとりが、仕事を続けていく上で、仕事と家庭の責任を両立させ、就業意欲や意識を健全に維持できるよう支援すること。
- ・社員の自発的な自己啓発を推進すること。

「実行プログラムの内容」

- ・女性社員に向けたリーダーシップ開発研修
- ・女性と男性のコミュニケーションアップ
- ・女性と男性に向けた啓発活動

5 第4章のまとめ（指導時間40分）

ここでは、女性社員活用プランの展開について学んだ。これらをまとめると、次のようになる。

（1）女性社員育成の第一段階

女性社員を基幹社員として位置づける姿勢が重要であり、そのための組織人としての基本能力、経営マインドを身につけさせることが重要である。

（2）女性社員育成の第二段階

女性社員のキャリアを伸ばすための育成には、専門知識・スキルの習得、適切な仕事の割当て、公正な評価システムの確立、育成の仕組みづくりが重要となる。

（3）女性社員育成手法の獲得

- ・女性社員の意欲を引き出すために、女性リーダーを育成する、男性の意識変革を促す、性差を排除した育成を展開する等に注意する必要がある。
- ・女性社員のライフスタイルの変化や職業観の変化などにも注意した育成計画を考えることが重要である。

（4）新しいリーダーシップ像を目指して

これからの管理職は、柔軟な発想を持ち、女性・男性にかかわらず、部下の能力を最大限に引き出す力が求められる。

*なお、時間に余裕がある場合は、下記に沿って【全体のまとめ】を行ってもよい。

- ・女性育成の重要性を改めて説明し、育成プランニングの自社での実践を促す。