

### 3. 登用(女性管理職の増加)

課題

女性管理職の登用推進

10

積極的に女性管理職の登用を図りたいのだが、どうすればよいか。

現状の問題点

#### 会社は女性管理職の登用に意欲がありますか？

ポジティブ・アクションの中でも女性管理職の登用は、会社の姿勢を伝える上でも組織に与えるインパクトの強さからも、中心のかつ重要な取組です。管理職とは、部署の業績責任と部下の育成責任を持つ、非常に重要な役割です。しかしながら、責任の重い役職に女性を配置することに対しては、不慣れな会社も少なくありません。

どのような阻害要因があるのか、まずは現状を見てみましょう。

- ① 経営者に「女性は短期間で退職する」という認識や「補助職でよい」とする考えがあり、女性管理職の登用に消極的である。
- ② 女性社員は実態として一般職や事務職に限定されており、意欲と能力のある女性が意思表示出来る機会や制度がない。
- ③ 男性社員の中に、女性が管理職になることを快く思わない風潮がある。
- ④ 女性社員自身にも管理職を目指す意識が見受けられない。

解決のための視点

#### 男性・女性という役割分担意識を一旦、払拭してみる

女性管理職を積極的に登用するには、経営者、男性社員、さらには当事者である女性社員の役割分担意識を払拭せねばなりません。経営者はもちろん、男性社員、女性社員の間に「女性は管理職に向かない」という意識があるとすれば、この意識をまず変えることが必要です。また、一人ひとりの社員を公正に評価・処遇する人事制度も必要になります。

解決の方向性としては以下が重要になります。

- ① 多様な人材の中から管理職候補を育成・選抜する必要性を理解する。
- ② 男女を問わずに全社員が段階的にマネジメント能力を身に付ける。
- ③ 管理職、男性社員、女性社員それぞれの意識改革を図る。
- ④ 人事制度を見直し、女性社員の士気を高めるために、透明性の高い評価

基準とする。

- ⑤ 女性社員の優先的な管理職登用制度を検討する。

#### 具体的な取組

### 女性管理職誕生をシミュレーションし、人事制度を改革する

具体的な取組として、以下のことが考えられます。

- ① 経営環境の変化や人材多様化に対応する将来の人員構成をシミュレーションし、必要となる女性管理職の目標人数を設定する。
- ② 登用の対象となる女性社員を選抜して、同評価の場合に優先的に登用される意義とキャリア(職務経験や業務知識の習得)に関する研修を実施する。
- ③ 経営者および男性管理職に対する意識改革研修を実施する。
- ④ 能力、役割、成果を基軸とした人事制度を導入し、目標管理制度により、透明性の高い人事考課を実施する。
- ⑤ 「3年間限定」のように時限を定めた「管理職登用における女性社員優遇措置」を実施し、登用人数の目安を周知する。

女性管理職を増加させるには、男女の処遇格差を廃止する人事制度や働きやすい職場環境を時間をかけて構築していく方法と上記のような優遇措置によって一気にを行う方法とがあります。その選択は経営者に委ねられますが、いずれの場合も最後までやり遂げる意志が不可欠です。

☆取組事例 滋賀県 製造業(医薬品) 社員数:57名

### 人事考課制度の見直しと 目標管理制度の導入により人事考課の透明化

女性社員の士気を向上させ、能力を十分に活かし活躍してもらうために、以下の取組を実施した。

- 人事考課を、社員の能力・勤務態度・実績などによる定性評価と目標管理制度を導入して、社長目標と社員目標の達成度による定量評価による透明性の高い制度に改定した
- 製造現場にグループ制(1グループ3~4名)を導入し、8名のリーダーの内7名を女性社員とした
- グループ制の導入と同時に、社長自らが主催する月1回の定例会を開催し、リーダー育成にあたることにした

経営層と直接話し合う機会では、業務についての検討はもとより、社内制度、職場環境、機械設備等幅広い問題を討議し、参加者は真剣に問題意識を持ち、解決策や方向性を検討する姿勢が求められ、リーダーとしての意識改革につなげている。

## 女性社員を管理職に登用するための研修としてどのようなものが有効か、また、どのように実施すればよいか。

### 現状の問題点

### 女性管理職登用の具体的なノウハウがありますか？

女性社員を管理職に登用するためには、どのような教育や研修が必要でしょうか。まずは多くの企業が抱える問題点を見てみましょう。

- ①女性管理職登用を会社の方針としたが、これまでほとんど教育訓練を受けてこなかった女性社員が多い。
- ②実務面で優秀な女性社員を管理職に登用したいのだが、管理職を目指すためにどのような教育をすればよいのかわからない。
- ③女性に対して積極的に教育訓練やキャリア開発(計画的な職務経験と業務知識の習得)を支援するという意識が欠けていた。
- ④女性社員も現状に大きな不満を抱いておらず、特別に研修や教育を受けたいといった希望や提案がない。

### 解決のための視点

### キャリアプランや意識向上に向けたプラン構築

これまで管理職登用に向けた研修が、十分に実施されてこなかった場合には、早期に女性管理職を誕生させるための短期的な取組と女性社員のキャリア開発に向けた中長期的な取組の両面から、教育や研修のプラン構築が必要となります。

- ①女性リーダー候補者を集め、幹部社員として必要な会社に関する知識を集中して教育する。
- ②その際には事業運営の仕組み、人事や労務管理に関する知識習得のための研修を実施する。
- ③女性社員の意見を聞くなどして、キャリア開発や意識向上に向けた教育プランを構築する。
- ④他社の情報を収集して、活躍している女性の実例を紹介して、啓発する。

## 女性リーダー候補者への社内・社外研修の徹底

解決に向けた具体的な取組を示します。

- ① 女性リーダー候補者に、管理職に必要な知識・スキルとして、これまでの階層別研修の要点や自社製品・サービスの特性に関する研修を実施する。
- ② 女性リーダー候補者を対象に、リーダーシップやマネジメントに関する外部講習に参加させる。
- ③ 女性社員に対する階層別、職種別、課題別の研修プログラムと個別の育成計画を作成し、継続的に実行していく。
- ④ 女性社員を対象とした、会社の経営理念、経営方針、事業計画などに関する研修を行い、会社と仕事に対する責任感や貢献意欲を促す。

☆取組事例 広島県 製造・小売業（食品） 社員数：61名

### 社外のリーダー養成講座に参加させるなど、女性管理職候補を育成

社長のメッセージで「ポジティブ・アクション宣言」を発表し、女性の管理職登用を大きな目標に掲げた。そして、管理職候補生というべき管理職の一手手前の役職である監督職（係長、主任職）への登用に取り組むようになった。

中小企業大学校への通学、商工会議所の財務管理講座などへの受講を会社が全額費用負担し奨励している。その結果、平成22年現在、女性の監督職は14名（店長4名、係長3名、主任7名）となり、平成15年からの7年間で2倍に増加した。今後の管理職への早期登用をめざし、管理職候補の女性社員を中小企業大学校の女性リーダー養成講座に毎年1名を参加させている。

また、ファシリテーション技術等を学びチーム活性化につなげるチームリーダー養成の研修には参加者7名中4名を女性社員とし、全社的にチーム力を高め、組織の活性化に貢献している。

責任が重くなる、帰宅が遅くなるなどの理由から昇進に消極的な女性社員に、管理職を目指す意欲を持たせるには、どうすればよいか。

## 現状の問題点

## 社内に女性管理職のロールモデルは存在しますか？

管理職に昇進することによって、家庭や地域生活のみならず、大切にしている趣味や健康管理が犠牲になることを心配する女性は少なくありません。いったい何が問題なのでしょう。

- ① 今まで補助的な業務を行っていたために、管理職になる自信がない。
- ② 女性管理職としての手本となる先輩社員(ロールモデル)が近くにいないために、何となく不安である。
- ③ 過去に昇進した女性が非常に苦勞し、結果的に退職した経緯がある。
- ④ 従来から管理職になると常態的に長時間労働を行っている。

## 解決のための視点

## 昇進に消極的になる理由を1つ1つ検証する

能力の面から不安を覚える女性社員に対しては、しっかりとした教育訓練とキャリア開発の仕組みが欠かせません(課題11参照)。さらにいきいきと活躍している女性管理職が身近にいれば、挑戦する意欲も起きにくいでしょう。最も重要なポイントは「管理職＝長時間労働」という状況をいかに打破できるかです。解決のために必要な視点は以下の通りです。

- ① 経営者が女性社員の活躍をあらゆる面から支援する姿勢を示し、女性社員の不安を軽減させる。
- ② 社内の女性管理職の所在や他社での女性管理職の活動など参考となるロールモデルの活躍を紹介する。
- ③ 管理職の対象となる優れた知識・スキルを有する女性社員を複数選定し、彼女らの間で公私にわたるネットワークを構築させる。
- ④ 現状における管理職の労働時間管理を行い、時間外労働の実態を社内に開示するとともに改善策を検討する。

## 会社全体で女性管理職をサポートする体制作りを

女性社員の不安を取り除くためには会社の強い決意を表すと同時に、対象者に管理職を目指す仲間を作らせることが有効です。また、女性管理職の登用を契機とした、長時間労働の是正を全社的に推進することも不可欠です。

- ① 女性社員の戦力化に向け、積極的に管理職登用を行うことを社長講話や社内報を通じて全社に宣言し、支援策としての能力開発を推進する。
- ② 社外の女性活躍推進セミナーや交流会などに女性社員を参加させ、手本となる女性管理職(ロールモデル)を身近に感じる機会を持たせる。
- ③ 女性だけの会議や先輩女性社員、経営者との意見交換会を実施し、女性社員の意欲向上や気づきを促進する。
- ④ 主任や係長など管理職の前段階から複数の候補者同士を集めた会議や研修を開き、連帯感を醸成する。
- ⑤ 新しく管理職に登用された者に対する職場運営の立ち上げ支援、経営者との定期的な面談といった、登用後の支援策を準備する。

男女を問わず、新しく管理職となった者には慣れない業務が多く、不安や就労時間が増えがちです。困った時や助言の欲しい時に個人的に相談を受ける先輩社員(メンター)を準備しておくことも消極的な女性社員の意欲の向上には有効です。

☆取組事例 神奈川県 サービス業(自動車管理、保育事業) 社員数:55名

### 短時間勤務体制のまま課長さらに部長へと登用する

女性比率は高いが、出産、育児をきっかけに退職する女性が多く、女性管理職は少なかった。社歴の比較的長い女性が妊娠し退職する意向だったのを、有能な女性を辞めさせてはいけないと社長自ら判断し、仕事を継続できる支援を行ったことをきっかけに、ポジティブ・アクションへの取組が始まった。

この育児休業取得者は、復帰後、短時間勤務を続ける中で、責任ある仕事をやり遂げ、後輩指導にも力を注いでいることから、短時間勤務のまま課長さらに部長へと昇進した。その他にも保育園園長等の女性管理職を増やした結果、前年比(当時)で女性の管理職比率が25%から36.4%に上がった。そして、女性管理職が女性社員の相談に乗り、出産や育児の悩みなども含めコミュニケーションをとることにより、女性社員の定着率が高まり、会社の事業も拡大し、業績も伸びて課長級の女性管理職比率も上昇している。

## ポジティブ・アクションによって女性を管理職登用する場合、逆差別でないことを男性社員に理解させるにはどうすればよいか。

### 現状の問題点

### 女性社員が戦力であるという認識の原点がブレていませんか？

ポジティブ・アクションとは「男女労働者間に生じている事実上の格差解消のための取組」です。つまり、かつての企業社会では長期間にわたって男性が中心的な役割を果たしていたため、生じていた男女間の格差を意識的に解消する取組に他なりません。しかし、この趣旨がすべての社員に正しく伝わっていない場合には、さまざまな誤解を生じてしまいがちです。

はじめに問題点を整理してみましょう。

- ①社内におけるさまざまな男女間の格差が認識されていない。
- ②ポジティブ・アクションの意味や目的が社内で理解されていない。
- ③女性社員が貴重な戦力として認識されていない企業風土がある。
- ④登用基準が明確になっていないため、経営者の一存で昇格が決まるという印象を与えている。

### 解決のための視点

### 性別役割分担意識を、ていねいに払拭する

「女性社員を積極的に管理職に登用する」と言われた場合に、「男性に対する逆差別ではないか」といった意見が懸念されます。しかし、これは、過去からの経緯により生じてしまった性別役割分担意識に基づく心理的な抵抗感のように思われます。これをどのように払拭していけばよいのでしょうか。

- ①性別による従業員数、平均勤続年数、平均賃金、管理職に占める人数などの男女社員間に生じているさまざまな格差を把握する。
- ②経営者自らがポジティブ・アクションの意義を正確に学び、その導入が経営課題であることを認識する。
- ③女性登用を優遇的に行う際に時限的な取組にするなど、男性社員や対象外の女性社員にも十分配慮した運用を検討する。
- ④全社員を対象に女性社員の活躍推進の意義と必要性を周知する方法を

模索する。

#### 具体的な取組

### 女性活躍推進の目的と目標を具体的に示す

この取組を成功させるためには経営者の強い意志に加えて、さまざまな工夫に富んだ制度設計や運用が欠かせません。中でも「目標を設定し、目標達成までの3年間に限って女性を優遇した登用を行います」といった時限的な措置などは、経営幹部や男性社員の理解を得やすいようです。

具体的な取組として、以下のようなものがあります。

- ① 経営者は社内における男女間の格差を数値で把握し、全社員を対象とした会議やミーティングの場で、女性活躍推進の目的と具体的な目標を伝える。
- ② 管理職に必要とされる能力要件を明らかにし、社内に公開する。
- ③ 男女問わずさまざまな職種やキャリア(職務経験や業務知識の習得)からも登用可能な制度を構築する。
- ④ 管理職を対象とした研修において取組の趣旨を徹底するとともに、登用候補者を推薦させることによって参画意識を持たせる。
- ⑤ 女性を優遇した登用を行う場合には、各年の女性社員の登用目標人数を設定する時限的な措置として実施する。