

### 課題

### 女性社員戦力化の周知と理解

# 18

女性に対する固定的な性別役割分担の意識が残っており、女性社員の戦力化が重要であることを全社員に理解させるにはどうすればよいか。

#### 現状の問題点

### 職場全体に“女性には無理”という意識が残っていませんか？

性別による役割分担の意識を払拭し、女性社員の戦力化が重要な経営課題であることをどうやって社内に周知徹底すればよいのでしょうか。

まずは企業の現状から把握してみましょう。

- ① 中高年のベテラン男性が社員の多数を占めており、「女性には無理だ」という彼らの古い考え方が社内に強く影響を与えている。
- ② 営業や仕入れのように直接的に会社の業績に関わる仕事に女性を配置したことが無い。
- ③ 女性自身も今までの補助的な役割に大きな不満を抱いておらず、急に責任や期待が大きくなることを望んでいない。

#### 解決のための視点

### 男女双方の意識改革の必要性を認識する

長年培われた男性中心の企業風土や女性の能力を認めながらない男性社員の偏見を覆すことは簡単ではありません。また、女性社員の意識を変えていくことも必要です。

この課題を解決するためには、以下のような視点での取組が必要です。

- ① 社長自らが女性社員の戦力化に向けた真摯な思いを全社員へ伝える。
- ② コース別人事管理制度を実施している場合は、職種や役割を途中で変更できる制度を検討すると同時に女性社員の能力開発を進める。
- ③ 営業、仕入れ、企画、開発などの主要業務に複数の女性社員を配置転換し、同じ役割を担うことによって男女双方の意識を変革する。
- ④ 女性社員の戦力化に成功している同業の他社事例を広く社内に紹介し、女性社員の活躍推進が業績の向上につながることを理解させる。

## 女性の能力開発に経営者自らがリーダーシップを発揮する

さまざまな業務を担当する機会を女性社員にも均等に与え、実際に成果を挙げるための支援を行っていけば、企業風土と業績の改善が期待されます。

解決に向けた具体的な取組の例として、以下のようなものがあります。

- ① 女性社員の戦力化を推進する社長直轄のプロジェクト・チームを立ち上げ、女性社員を参画させ、具体策の検討と実行に責任を持たせる。
- ② 全社ミーティングにおいて女性社員を戦力化する目的と目標を社長から伝え、プロジェクト・チームによる取組内容を具体的に説明する。
- ③ 部下育成に定評のあるベテラン社員の下にできるだけ多くの女性社員を配属し、業務を通じた計画的・継続的な訓練(OJT)を実践する。
- ④ 一般職の女性社員を対象とした、担当業務の標準化・マニュアル作成に関する研修を実施し、「私にもできる」という自信と動機づけを与える。

☆取組事例 広島県 製造業(食品) 社員数:61名

### 男女が対等なパートナーとして働けるよう、社内報を通じ意識改革

同社のポジティブ・アクションの考え方に経営トップが賛同したことから取組が始まり、女性社員が補助職として働くのではなく男性社員と共に対等なパートナーとして意識して働けるよう、社内報を通じ以下のような啓発を行い、成果をあげている。

- ① お茶くみ、掃除等の雑用は男女の区別なく行う。
- ② 会議の準備、社内文書(郵便物も含む)の仕分け等は男女で分担する。
- ③ 社員が仕事に対する提案や職場・就業環境についての意見・要望を遠慮なく申し出られるような環境づくりを行う。

## 女性社員にも成果目標の達成に責任感を持って働いてもらうためには、どうすればよいか。

### 現状の問題点

### 女性も頑張りたいとの意識が社内に周知されていますか？

経営者は女性社員にもっと頑張ってもらいたいと思っていても、女性社員の働く姿が責任感や達成意欲が少ないように見えてしまうのはなぜでしょうか。さまざまな業界の例を見てみましょう。

- ①流通業では従来から女性は所定労働時間内の軽作業に従事しており、女性社員もあえて今以上の処遇や重要な役割を望んでいない。
- ②製造現場では設備の長時間連続運転が一般的であり、生産計画の変更や機械の調子によって勤務時間が変動するために女性社員に敬遠されている。
- ③業務用ソフトウェアのメンテナンスは、顧客企業の勤務時間外の作業となることが多いため、女性SE(システム・エンジニア)就労の妨げとなる。
- ④外食産業においては店舗で女性が活躍しているが、大半はパート社員であり、接客以外の責任ある仕事は任せにくい。

### 解決のための視点

### 女性社員が責任感とやりがいを持てるような業務制度改革を

女性社員の意識を変えると同時に成果に対する動機づけや能力開発は十分に行われているでしょうか。以下の視点が必要になります。

- ①流通再編成の中で、企業存続のためには男女を問わず全員が戦力として業績に貢献する必要があることを自覚させる。
- ②生産現場では複数のシフトを用意し、出来高計算においてはシフト単位・班単位・個人単位の出来高を可視化できるように工夫する。
- ③業務ソフトウェア一件の顧客に対して一人の担当者という単独担当制から、複数で責任を持つチーム担当制に変更するなど、担当者の貢献の仕方を多様化する。
- ④正社員転換制度によって意欲・能力のあるパート社員を登用することを検討すると同時に、パート社員を対象とした教育訓練に着手する。

## 社内のコミュニケーションを活性化させてキャリア意識を高める

かつて社員に求められたことは会社に対する忠誠心(ロイヤリティ)でしたが、今日では仕事に対する責任感(コミットメント)と成果に対する貢献意欲が重要になってきました。

それでは、責任感と貢献意欲を高めるための取組例を見てみましょう。

- ① 社長と女性社員による昼食会や懇話会などを実施し、会社の経営状況について業績や課題を共有する。
- ② 生産業務を単位時間ごとの作業に分割し、勤務時間制限のある女性社員も生産ラインに組み入れ、自分の出来高について目標を持たせる。
- ③ SEチームによる複数顧客対応に変更することによって勤務時間の柔軟性を図り、各SEの貢献度合いを出来高から算出して本人に自覚させる。
- ④ 正社員への転換によってパート社員にもキャリア(職務経験や業務知識の習得)意識を持たせる。

☆取組事例 北海道 専門的技術サービス(環境調査) 社員数:67名

### 個人目標(アクションプラン)を決め、その達成状況を上司と面談して確認

女性社員に意識的に業務担当者として顧客対応を任せたり、多方面において女性の積極的な参加や提案を求め、人材育成に努めている。

また、公正な人事評価のための取組として、事業目標、チーム目標から個人目標「アクションプラン」を決め、その達成状況を上司と面談(年2回)しながら確認し、人事考課の資料とする新システムを導入した。評価決定後は本人にフィードバックしている。この結果、次の管理職候補(係長)が育ってきている。

## 経営者は女性社員の活躍推進に積極的だが、経営幹部や管理職の意識を変えるためには、どうすればよいか。

### 現状の問題点

### 経営者と幹部の意識・認識は共有できていますか？

女性社員の活躍推進に社長が熱心な場合でも、事業責任を持つ経営幹部や現場のリーダーである管理職が足を引っ張るケースは少なくありません。

まずは企業の現状から把握してみましょう。

- ① 事業部長を兼務する役員は業績責任で頭が一杯であり、社員の時間と体力を投入することによって業績を上げることに必死である。
- ② 管理職研修を受けたことが無いベテラン管理職が多く、マネジメントの基本的な知識やスキルを身に付けていない。
- ③ 管理職の評価項目が長年固定しているために、今までどおりの業務遂行の認識で不都合を感じていない。
- ④ 管理職は女性の部下を育成した経験が無く、女性社員を短い期間で結婚や出産等で退職する補助的な労働力としてしか認識していない。

### 解決のための視点

### 女性社員の活躍躍進は“経営課題”であるとの認識を持つ

経営幹部やベテラン管理職は長年にわたって会社に忠誠を尽くし、生活の基本を仕事に置いて現在の地位を得た人たちです。男性中心の会社社会における自らの成功体験を払拭させることは簡単ではありません。

彼らの意識を変えるには以下のような視点が必要になります。

- ① 女性社員の活躍推進を一時的なテーマとするのではなく、経営課題として明確に位置付けることを検討する。
- ② すべての管理職に対してマネジメントに関する教育を行い、その際に女性活躍推進の重要性を経営者から直接伝える。
- ③ 管理職の評価基準を改め、管理職としての責任が部下育成と部署業績であることを徹底する。
- ④ 管理職に責任部署の業務を再点検させ、各業務を構成する課業(タスク)

の洗い出しによって一人ひとりの部下に期待する役割と成果を考えさせる。

#### 具体的な取組

### 知識を共有し、実行し、気づくプロセスを全体で実施する

人間の行動を変えるには、まず知識を与え(知る)、次に経験させ(試す)、さらに考えさせる(気づく)ことが不可欠です。経営幹部や管理職の意識を変革するには、経営者の強いトップダウンに加えて、彼らを丁寧な教育する時間と手間を欠かすことはできません。

それでは解決に向けた具体策を見てみましょう。

- ① 経営者による「〇〇社 女性活躍推進宣言」を策定して企業経営理念に連動させ、女性社員の活躍推進を会社の中期経営計画の中に組み込む。
- ② 管理職に対する継続的なマネジメント研修を行い、その際に経営方針としての女性社員の活躍推進と管理職の新たな評価基準について説明する。
- ③ 管理職の評価基準においては、女性社員の育成と職場全員による目標達成のウエイトを高める。
- ④ すべての職場においてミーティングを実施し、業務の優先順位、チーム・個人の役割と目標、業務プロセスの改善について徹底的に議論する。

☆取組事例 北海道 金融業(信用金庫) 社員数:223名

### 所属長の意識を変えるため、管理職研修の中で ジョブローテーションの必要性を繰り返し指導

女性は結婚退職するので育てても無駄だという意識や、失敗を恐れて慣れた業務ばかりを担当させるような所属長の意識を変えるため、支店長職研修などの階層別研修の中で、ジョブローテーションの必要性を繰り返し指導している。

ジョブローテーションにより、バランス良く仕事ができ、組織全体を見通せる能力を持った管理職候補の人材が育ってきている。企業の財政状況の分析など、深い知識が求められる融資の業務や、コミュニケーション能力や営業力が必要な渉外業務に挑戦し、実績を残す女性が出始め、女性の活躍推進に対する男性支店長の意識も少しずつ変わってきている。

## ベテランと若手、一般職と総合職のように立場の異なる女性社員同士のコミュニケーションを改善するには、どうすればよいか。

### 現状の問題点

### 能力のある女性社員が孤立していませんか？

男女に関わらず世代の違いや仕事・責任が異なることによるコミュニケーション・ギャップは珍しくありません。しかし女性の中には、少数の総合職社員と多数の一般職社員、昇進した管理職と他の社員といった新たな問題も生じています。せっかく採用、抜擢した女性社員が孤立することを防ぎ、他の女性のモチベーションを維持することは容易ではありません。

まずは企業における現状を把握しましょう。

- ①ベテランの女性社員に対する教育や指導がほとんど行われていないため、仕事に対する姿勢や業務の進め方が会社の思惑と一致していない。
- ②ベテランの女性社員は若手社員に対して距離を感じながらも、自分と同じ考え方や仕事の進め方を強要している。
- ③総合職の女性社員は業務内容が同じ男性社員との接触が多く、多数派の一般職社員との交流の機会が少なく、意思疎通がうまくいかない場合がある。
- ④管理職に登用された女性がかつての同僚から距離を置かれるようになった。

### 解決のための視点

### コミュニケーション・ギャップは当然存在するという前提で

コミュニケーション・ギャップを埋めるには、双方へそれぞれ働きかけるか、間をつなぐことが近道になります。少数派である女性総合職や女性管理職に対しては、上司のしっかりとした関与と彼女たちとの関係を強化させることが有効です。またベテランや一般職の女性に対する支援も必要になります。

解決の方向性を探ってみましょう。

- ①ベテランの女性社員や一般職の女性に対する教育や指導によって戦力化を進めると同時に、疎外感を感じさせないための配慮を行う。
- ②総合職や管理職の女性に対しては継続的な教育と指導を行うと同時に、上司やメンター（個人的に相談を受け付ける先輩社員）に何でも相談する

ように促す。

- ③立場や役割の違いに関わりなく、業績向上に向けては全社員が一丸となることが重要であることを説き、さまざまな社員交流の機会を設ける。

#### 具体的な取組

### 働き方・経験・年齢の違いによる壁を乗り越えられる制度作り

女性社員のコミュニケーション・ギャップを埋めるためには、女性社員は一律ではなく、年齢、職種、責任の異なる多様な人々の集まりであることを認識し、一人ひとりに注目することが重要です。

コミュニケーション・ギャップの解消のための取組例には以下のようなものがあります。

- ①ベテランの女性社員に対する階層別研修を定期的実施して、会社の実情や各人の働き方に対する期待を理解させる。
- ②一般職と総合職の乗り換えを可能とする人事制度を導入し、個人の希望や努力により働きがいを感じられる職種を選択できることを示す。
- ③上司も参加する職場ミーティングなどを行い、定期的に職場の成果目標や業務改善に対する各人の役割について話し合う機会を設ける。
- ④全社の女性社員を対象とした催し、会議、研修、プロジェクトなどを実施する。
- ⑤経営幹部によるOJTやメンター制度を導入し、女性管理職への日常的な支援を行う。
- ⑥女性管理職と女性総合職社員の社内ネットワーク構築を支援する。

女性社員の戦力化(活躍推進の取組)が業績の改善につながるかどうか不明なのでなかなか取り組めないが、どのようにすれば効果的なのか。

## 現状の問題点

## 女性社員に対して本当に期待を持っていますか？

経営者は女性社員の戦力化を期待しているが、経営幹部や男性社員の中には、女性社員の活躍推進が本当に業績改善に繋がるのか、また自分に何ができるのか不安を感じている人も少なくありません。企業の現状から把握してみましょう。

- ① 会社は女性社員に対する期待を伝えていないために、本人、上司、同僚も何をすればよいのかわかっていない。
- ② 女性社員の営業職への配置を数年続けたが、上司や先輩社員の指導に戸惑いがあり、本人の実績が上がらなかったために配置を中止した。
- ③ 機械の操作者が不足している製造現場に女性社員を配属し、機械稼働率の改善を期待しているが、油汚れの多い職場環境を理由に長続きしない。

## 解決のための視点

## 女性社員活用の成功イメージを具体的に描く

解決の方向性としては、女性社員の活躍と企業業績の関係を指標による可視化をはかり、その実現に向けた経営者の強い意志表示と社内のハード(設備や道具)とソフト(制度や仕組み)の両面における環境整備の取組が必要です。

- ① 経営者自身が会社の将来ビジョンとその実現に向けた社員のキャリア(職務経験や業務知識の習得)アップへの期待を明確にし、とくに女性社員への自覚を促し、各職場には女性社員の育成計画を準備させる。
- ② 初めて女性社員を配置する職場の受入れ体制を再点検し、整備する。
- ③ 生産現場では、可能な限り清潔で働きやすい職場環境の整備と女性社員の働きがいを認識させる。

## 全社員の満足度と会社の利益がつながる指標を可視化する

女性社員の活躍を可視化するためには、まず全社的な目標が必要になります。売上・利益といった業績目標に加えて、顧客満足度、社員満足度、定着率といった補完的な指標も重要です。これを各部署や個人の目標に落とし込み、目標管理と評価を通じて適切に管理していくことになります。

具体的な取組には以下のようなものがあります。

- ① 女性社員と職場の管理職を対象にキャリアアップやキャリアプランを立てる研修を行い、全社目標を達成するために、それぞれの職場と職種に応じた目標や指標（例えば、営業部門なら売上高、設計やサービス部門なら顧客満足度、総務等間接部門なら社員定着率など）を設定し、管理させる。
- ② 初めて女性社員を受け入れる職場の上司や先輩社員が社外の講習会等に参加して、職場の役割や業務内容を理解するためのマニュアルなどを準備し、女性社員を円滑に受入れ、本人を成果につなげるためのコーチング手法などを習得する。
- ③ 女性社員も参加して、製造現場の照明追加、壁面や床面の配色と清掃など資金的に可能な範囲で明るい職場づくりを推進する。

☆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

### 女性活躍推進の取組が先行投資となり、 会社を成長させてくれた

女性社員の活躍推進に向けて、社長自らトップダウンで方針を示し、社員と取組についてミーティングを重ね社員の要望等を引き出すことにし、総務課が推進担当部署となり、トップと社員とのコーディネートと継続就業の制度の見直しを進めることになった。

また、継続就業を可能にした育児休業者の体験談を全社員に話す場を作り広報活動にも努めた。長く働き続けるイメージが持てるようになると、女性社員の仕事への姿勢がより積極的になり、営業職などの分野にも女性の職域が広がるようになり、社員の定着化も進んだ。

社員が働き易い会社と社会的にも評価されるようになるに伴って、会社の事業も拡大し業績も伸び、課長級の女性の管理職比率も上昇した。