

6.能力開発(人材育成)

課題

女性社員の計画的な育成

23

女性社員を社内の各部署に計画的に配置し、能力開発を行うには、どうすればよいか。

現状の問題点

女性社員の配置は計画的ですか？

女性社員の採用を増やして職域の拡大を図ることは重要ですが、深い考えが無いままに配置し、積極的な育成も行っていないケースが少なくありません。

まずは企業の現状を見てみましょう。

- ① 毎年、一般職の女性社員が各部署へ配属されるが、女性の先輩から日常業務の作業手順を指導されるだけである。
- ② 総合職で採用した女性社員は営業現場に配属されているが、仕事を覚えることとお客様への対応で疲れきっている。
- ③ 新入社員が配属された職場には年代の近い女性の先輩がいないため、仕事上や生活上の悩みを相談しにくい。
- ④ 今まで女性社員が配置されてこなかった職場では、先輩のやり方をまねてスキルを習得することが当たり前であり、特に育成計画も作っていない。

解決のための視点

配置前にキャリア開発と教育訓練制度の準備を

女性社員に活躍してもらうためには、計画的な配置を行った上で、キャリア開発(計画的な職務経験や業務知識の習得)と教育訓練を通じた適切な人材育成を行うことが不可欠です。どのような視点でこの問題を解決すればよいのでしょうか。

- ① 入社のも機や仕事における将来の希望について本人の考えを聞き、同時に社員への会社や職場が期待する資質や能力を伝えて、育成計画を作成する。
- ② 女性社員が配属された職場では、担当業務を明確にし、必要とされる能力に基づいた教育訓練計画を検討する。
- ③ 育成計画を実行するための責任者やメンター(個人的な相談を受け付け

る先輩社員)などを決め、具体的な育成体制を準備する。

具体的な取組

社員一人ひとりに考えさせる“女性社員の育成”

人材育成を行うためには、現在の担当業務の遂行という短期的な取組に加えて、中長期的なキャリア開発の取組が会社と個人の双方に必要です。

それでは具体的な取組の例を見てみましょう。

- ①管理職は事前に職場のメンバー全員と打合せを行い、配属される女性社員の具体的な業務内容と3年間の教育訓練や指導計画を作成する。
- ②社員一人ひとりに対して育成計画書を作成し、自己申告による本人の希望や職場上司の人事考課をもとに、今後どのように指導していくのか中長期的な育成計画を立案する。
- ③育成計画を具体的に実行できるよう、職場での先輩指導員の割り当てや職種や階層に応じたメンターの選任など全社的な指導体制を準備する。

☆取組事例 神奈川県 サービス業(医療) 社員数:146名

適材適所をコンセプトに人事制度と教育制度を整え、全部署に女性を配置

適材適所をコンセプトに人事制度の改定を行い、①レギュラー、②エキスパート、③マネジメント(管理職)の3つのコースを新設し、個人の能力と適性、ライフスタイルに応じてコース設定を行えるようにした。とくに、管理職はプレイングマネージャーでなく、部下の指導と育成、組織の運営を行うポストとして再定義した。

また、社員の自律的なキャリア開発をサポートするために、自己申告制度を設け、チャレンジしたい仕事、能力開発や異動希望などを申告し、人事部でローテーションや人材開発計画の参考資料としている。

さらに、人事考課基準や昇進・昇格基準を明確にし、年3回の人事考課では、全社員が部長との面談を実施している。

このように性別にかかわらず社員一人ひとりが能力をいかせるよう人事制度と教育制度を整えた結果、全部署に女性が配置され活躍している。

目指すキャリアに必要な資格を取得するなど、女性社員が自発的にスキルアップをはかるための動機付けを行うにはどうすればよいか。

現状の問題点

長期的な視点でキャリア開発をとらえていますか？

キャリアとは職務経験や修得した業務知識のことを意味し、キャリアパスとはある職種や職務に就くために必要な一連の経験と知識を習得する過程で、キャリア開発とは各人が希望するキャリアの獲得に向け、長期的な視点に立った能力開発の考え方です。

まずは企業の現状を把握してみましょう。

- ①キャリアパス（職種ごとに求められる経験や知識習得の過程）が明確になっていないため、社員は何をどのようにスキルアップすればよいか分からない。
- ②女性社員が目標とするロールモデル（手本となる先輩）が身近にいないため、将来になりたい自分の姿が描けないでいる。
- ③社内にキャリア開発の考え方が普及していないため、本人も上司も長期的な視野で能力開発に取り組めていない。

解決のための視点

職種・職位ごとにキャリアアップの方法論は違々と認識する

女性社員が自分の将来を肯定的に思い描き、将来像を目指して努力するために、会社はどのような支援ができるでしょうか。この課題を解決するための視点として以下のものがあります。

- ①職種ごとのキャリアパスを定め、職位ごとに必要なスキルレベルを明確にする。
- ②社内外のロールモデルや活躍する女性の姿を社内に情報提供する。
- ③昇進昇格に必要な要件を明確に示すとともに、各人の将来の希望や目標を把握する。

女性が自発的にキャリアアップを思い描けるように支援する

女性社員のキャリア開発を支援するには、

- ①会社全体としてのキャリア意識の醸成
 - ②社内におけるキャリアパスの明確化
 - ③本人が希望するキャリア開発の機会
- などが必要になります。

具体的な取組の例には以下のものがあります。

- ①同規模で同業種の事例を参考にして自社にあったキャリアパスを作成する。
- ②定期的な社員研修のカリキュラムに、自分の将来ビジョンの作成や自分や部下のキャリア開発計画の作成などを取り入れる。
- ③定期的に上司との個人面談を行い、本人の考え方や将来の目標を把握するとともに改善すべき点の指摘や目標達成に向けた支援を行う。

☆取組事例 神奈川県 サービス業(医療) 社員数:146名

社員の自律的なキャリア形成を サポートするための自己申告制度

社員の自律的なキャリア形成をサポートするために、自己申告制度を設けている。年1回、社員は、「自己申告シート」により現職場での満足度、チャレンジしたい仕事、能力開発や異動希望などを申告し、人事部でローテーションや人材開発計画の参考資料としている。

その上で、全社横断的な組織「人材開発委員会」を中心に会社の教育ニーズと社員のニーズを総合的に判断し、個々の社員に「オーダーメイド教育」を行っている。また、人事考課基準や昇進・昇格基準を明確にして、社員全体に社内のイントラネットを通じて周知し、人事考課は年3回行い、全社員が部長との面談を実施している。

このように社員一人ひとりが能力をいかせるよう人事制度と教育制度を整えた結果、全部署に女性が配置され活躍している。

女性社員にも業務改善や新企画のアイデアを積極的に提案させたいが、そのためにはどのような研修や能力開発を行えばよいか。

現状の問題点

女性社員のアイデアを引き出すための取組をしていますか？

会社に対して業務改善や新商品などのアイデアを提案することは、会社の活性化にもつながり、提案者の能力向上にもつながります。このため、提案内容の評価も大切ですが、提案活動を通じた女性社員のモチベーション・アップを促進することも重要です。

しかしながら会社の現状はどうなっているのでしょうか。

- ①多くの女性社員は日常業務を間違いなく遂行することが自分の役割だと考えており、提案を奨励しても反応が少ない。
- ②業務改善に関するアイデアはあるが、具体的にどのようにして自分の考えを伝えたらよいかわからない。
- ③毎日の仕事が忙しく、自分の時間を犠牲にしてまでアイデアを出すことに魅力を感じていない。
- ④以前に営業部門で改善提案を募った時に出されたアイデアに対して会社からは何の反応もなかったため、製造現場以外ではほとんど関心がない。

解決のための視点

アイデアを具現化するまでの道筋を示す

社員による提案活動は、会社の問題点を改善する重要な手段であり、会社の風通しを良くする組織活性化の試みでもあります。解決の視点として、以下のようなことが挙げられます。

- ①業務改善や新しいアイデアを会社に提案することは、社員の重要な役割であることを認識させる。
- ②上司が日常のOJTを通じて、職場における業務改善のちょっとしたアイデアなど自分の考えを説明する方法や伝達する方法などを学習させる。
- ③女性社員を含めた全社的な小集団活動を検討し、改善活動に関する知識やスキルについての教育も併せて実施する。

- ④ 会社全体に対する提言・提案や新商品・新サービスに関するアイデアについては、全社的なキャンペーンなどを考える。

具体的な取組

アイデアや提案についてのフィードバックを確実に実施する

提案を奨励するための報酬には次のようなものが考えられます

- ① 報奨金などの金銭的報酬
- ② 賞品などの非金銭的報酬
- ③ 表彰や称賛の言葉などの心理的報酬

社員にとってもっとも効果的と言われているのは、③の心理的報酬で、個人にせよチームにせよ、改善提案に関しては必ず採否についてフィードバックするとともに、経営者から感謝の意を伝え、優れたものに対しては会社として表彰を行うことが大切です。

具体的な取組の例には以下のようなものがあります。

- ① 全社集会や社員研修を通じて会社の経営課題を正しく理解させ、改善に向けた全社員の協力が必要であることを経営者から伝える。
- ② 職場における業務日報や定例会議では改善提案を必ず取り上げるように指導し、職場での改善活動を定着させる。
- ③ 職場単位の研修や小集団活動を導入して、改善提案の仕方を教育する。場慣れしていない女性社員は複数で参加させ、グループとしての活動を支援する。
- ④ 小集団活動の発表会を全社規模で開催し、優秀な発表には経営者自ら称賛を与え、参加者へのねぎらいを行う。

☆取組事例 滋賀県 製造業（プレス加工） 社員数：127名

家庭電化製品の企画段階に参加するようになり、女性社員より活発な提案が出されるようになった

同社の各職場ではグループ会議が開かれ、職場から出された意見をまとめるため、工場単位で安全衛生委員会が月に一回開かれているが、男女を問わず各職場の代表者として発表してもらい、職場の安全や改善に努力している。

また、年1回、各職場よりだされた品質管理改善提案のうち、優秀な提案を採用し表彰することになっている。家庭電化製品のプレス加工の企画段階から女性社員が参加するようになり、これまで気づかなかったユーザーの観点からの提案など、毎年女性社員より活発な提案が出されるようになり、今年の表彰は、9件中8件の女性社員による提案が採用された。

会議における女性社員の積極的な参加と発言を促したいが、どうすればよいか。

現状の問題点

女性社員は会議で発言していますか？

引込み思案な女性社員にとって会議に参加することはあまりに得意ではないようですが、まずは会社の現状と問題点を把握してみましょう。

- ① 今まで女性社員が会議に参加する機会がほとんどなかったために、参加を促されても本人に戸惑いがある。
- ② たまたま代理で参加した会議で発言を求められ、それ以降は会議に拒否反応を示すようになった女性社員がいる。
- ③ 「女性社員は会議に出席しても発言しない」と上司や同僚が決めつけてしまい、事前の指導や会議後のフォローなどが行われていない。
- ④ 女性も会議に出席しているが、準備の資料作りや会議中の議事録作成を任されるために活発な発言が行われない。

解決のための視点

会議の目的と意義を社員一人ひとりに周知徹底する

会議を生産的な場にするためには、①会議を行う意義を参加者が理解していること、②事前に伝えられた議題に対する意見・提案を準備すること、③会議中には議論に集中すること、などが挙げられますが、女性社員の会議への積極的な参加や発言を促すための方向性を探ってみましょう。

- ① あまり緊張することのない同世代の同僚との会議に参加させるなど、身近な会議から徐々に慣れさせる。
- ② 会議に参加させるにあたっては、議題に関する説明、効果的な準備の方法、会議中のメモの取り方などの指導を前もって行う。
- ③ 会議に出席する社員には、事前に他の社員から意見収集を行わせ、会議後には報告をさせる。
- ④ 会場設営、発表資料の配付、議事録作成などの支援(裏方の)作業は女性社員のみならず、参加者で分担あるいは交代で行う。

会議で発言し、プロジェクトで成功できる機会を提供する

企業が求める人材像である「仕事のプロフェッショナル」には、自分の考えや意見を正しく相手に伝えるコミュニケーションスキルが望まれますが、会議やプロジェクトに参加させることはコミュニケーション能力の開発の有効な機会となります。解決に向けた具体的な取組の例には以下のものがあります。

- ① 職場における業務課題を改善するためのプロジェクトを発足させ、女性社員を中心とした自由な議論の場を提供する。
- ② 会議に慣れていない女性社員に対しては、会議の進め方や準備・報告の行い方について先輩社員あるいは上司から指導する。
- ③ 会議の参加にあたっては、事前の意見収集、会議中の積極的な発言とメモ、終了後の結果報告を必須とする。
- ④ 会議運営における女性の役割を見直すとともに、女性社員に対しては会議・プロジェクトに参加することを目標管理項目に追加させる。

☆取組事例 滋賀県 製造業（医薬品） 社員数：57名

社長主催のリーダー会議にて、 女性リーダーが経営層と直接話し合い

女性社員の士気を向上させ、達成感と充実感を得られるような職場にするために、グループ制の導入と同時に、社長自らが主催する経営層と管理職及びグループリーダーをメンバーとする月1回の定例会が開催されることとなった。この会議は、グループ制を定着させ、経営層と直接話し合いの機会を持つことにより、新任リーダー（8名中7名が女性）の自覚と育成を目指すものである。

社長も、現場の生の声を直接聞き、経営にダイレクトに反映できるというメリットと、会社の発展に資するための人材育成の大切な機会と捉えて、この会議の積極的な運営にあっている。