

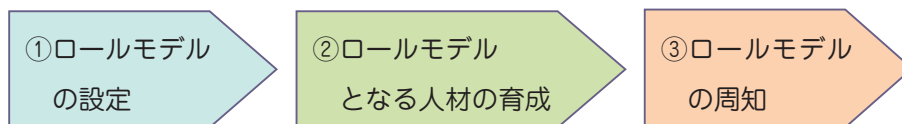
2B ロールモデルの普及

B-1 ロールモデルとは

ロールモデルとは、社員が目指したいと思う模範となる存在であり、そのスキルや具体的な行動を学んだり模倣したりする対象となる人材です。本来は社員各自で見つけるものですが、女性の活躍推進に結び付けていくためには、会社としてどのようなロールモデルを提示したいか、からはじまり、そうした人材の育成、周知という手順をとります。ロールモデルは必ずしも女性社員とは限らず、男性社員も対象となります。

◆ 女性の活躍推進のためのロールモデルの展開

女性の活躍推進に結び付けて考えれば、大きく次のような流れとなります。また、女性社員の能力や経験、キャリア・ビジョンなどもさまざまですから、複数の人をロールモデルとすることが欠かせません。女性社員が自分に合った目標・手本とすべきロールモデルを見つけられるよう、会社としても支援していく姿勢が重要です。



◆ ロールモデルの設定

会社としてどのようなロールモデルを提示したいと考えているのか、また、提示したいと考えているロールモデルが現在社内において年代別などに存在しているか、を把握します。そのために、例えば①キャリア初期、②中堅社員、③管理職、④スペシャリストに4分類し、それぞれキャリア面とワーク・ライフ・バランス面から設定をします。(下図参照)

ロールモデルの設定 (例)

ロールモデルの特徴 キャリア 年代別・対象層	キャリア面 (能力の向上・発揮をどのように図っているか)	ワーク・ライフ・バランス面 (働きやすい職場環境をどのようにつくっているか)
①キャリア初期 (入社～3年)	<ul style="list-style-type: none">積極的にさまざまな仕事にチャレンジをしている自分なりの判断基準を持ち行動をしている	<ul style="list-style-type: none">仕事と生活の調和をとりながらメリハリをつけて働いている
②中堅社員 (30代前後)	<ul style="list-style-type: none">将来的なキャリアビジョンを持ち、スキルアップ研修制度などを利用し自己研鑽に努めているこれまで女性が少なかった多様な業務にチャレンジしながら、仕事の幅を広げている	<ul style="list-style-type: none">仕事と育児の両立を支援する社内制度を活用しながら働いている職場の上司・同僚など周囲の協力や理解を得ながら働いている
③管理職 (課長・部長)	<ul style="list-style-type: none">職場の中心的存在としてリーダーシップを発揮し、さらなる向上心を持っている会社や部門の目標を達成するために組織全体をマネジメントできる	<ul style="list-style-type: none">介護や転勤等のライフデザインを大きく左右する課題を経験し、周囲の支援を得ながら活躍をしている
④スペシャリスト	<ul style="list-style-type: none">専門分野、得意分野を持ち、スキルを高めながら働いている職種転換制度なども視野に入れ、活躍の場を広げながら能力向上に励んでいる	<ul style="list-style-type: none">仕事と生活の調和をとりながらメリハリをつけて働いている

B-2 ロールモデルとなる女性人材の育成

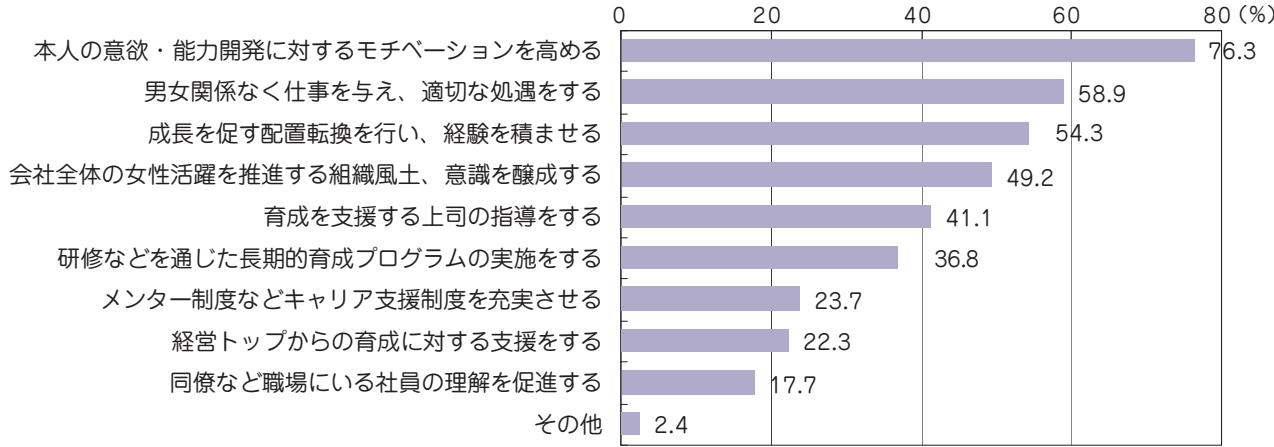
人材の育成は、男女の別なく育成するという考え方が基本になります。さらにその上で、男性社員と同様に女性社員が活躍するために、ポジティブ・アクションとして女性のみを対象とした育成も考えていく必要があります。ロールモデルの育成とは人材育成にほかなりません。

◆ ロールモデルとなる女性人材の育成

本来、ロールモデルは社員各自が自分の目指す手本や目標として設定するものですが、ここでは女性社員が自分のロールモデルを見つけられるよう、会社として計画的にロールモデルになり得る女性人材を育成することを考えます。その背景には、男性社員に比べて女性社員に対する教育訓練の機会が十分でなかったり、活躍の場が限られていたために、一般的にロールモデルになる女性が少ないという事実があります。まず、会社としてどのようなロールモデルを提示したいかという観点を持つことが重要です。そして、人材育成全般の取り組みを促進する中で、ロールモデルになるような、女性社員の育成を行うことが大切です。

「ロールモデルになる女性社員の育成」といっても、男性社員の場合と異なる特別な育成方法があるわけではありません。まず大切なのは、男性社員と同様に女性社員の育成を行うことです。人材育成の基本はOJTとOff-JTであり、異動・配置により異なる職種や部下をもつ経験を積み、仕事や人間としての幅の広さと奥深さを学ぶことにあります。こうした人材育成の機会を均等にして、女性社員が意欲をもって積極的に能力開発に取り組める人事方針が重要になります。

ロールモデルとして育成するために重要だと思われるポイント（複数回答）



資料：厚生労働省「ロールモデルの育成およびメンター制度の導入に関するアンケート調査」（平成24年11月）

企業事例 株式会社マイスター 山形県 製造業（特殊工具設計製作） 従業員数：49名 新入社員の“居場所づくり”とロールモデルとなる女性の熟練技能職育成

これまで女性の少ない職場であったが、積極的に女性社員の採用・育成を進めている。新入社員の定着を図るためには、会社での“居場所づくり”が必要であるとの思いから、先輩社員がブラザー（またはシスター）として選任され、仕事や仕事以外で不安に思うことの相談を受けるようにしている。

また、その先輩社員とその上司も含めた会議を開催し、その内容を掲示することで、新入社員がどのような仕事をしているかを全社員がわかるようになる。女性社員を含めた新入社員の育成を先輩や上司だけの役割とするのではなく、社員全員で担う風土づくりを行っている。全国初の女性技能士が誕生し、その先輩をロールモデルとして後輩が続々と続いている。女性の先輩が技能士資格試験の練習に付き添うことが習慣になっており、女性の熟練技能職が好循環で育成されている。

◆ 女性を対象とした育成プログラム

ポジティブ・アクションとして女性を育成するには、女性のみを対象とした育成プログラムとして、主に①集合研修において女性社員を育成する方法、②個別に女性社員を育成する方法、の2つがあげられます。女性が男性と比べて相当程度少ない（4割を下回っている）職務、役職に従事するために必要な能力を身につけさせる教育訓練については、その対象を女性のみとしても男女雇用機会均等法違反とはなりません。

①集合研修により女性社員を育成する方法

具体的には、次のような女性のための研修会・座談会の実施、女性の次世代リーダー育成を目的とした選抜研修などが考えられます。

集合研修による育成（例）

	女性のみを対象とした研修会や座談会	女性の次世代リーダー育成を目的とした選抜研修
目的	女性社員全体のモチベーションアップ、女性社員の抱えている課題の共有と解決、女性社員間のネットワークの構築 等	女性リーダーの育成（従来の選抜研修では、女性が選抜される機会が少なかったため、女性社員に教育訓練のチャンスを与える）
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・悩んでいるのは自分一人だけでないことが分かり、課題解決への意欲が湧く ・ほかの人の働き方や考え方を聞き、自分の働き方や仕事への取り組み方の参考にする ・仕事と育児など、ワーク・ライフ・バランスについて参考にする 	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーシップの理解、習得、発揮 ・課題設定能力と課題解決能力の向上 ・財務諸表の読み方等の知識・スキルの習得

②個別に女性社員を育成する方法

特定の女性社員を対象とした個別の育成計画を立て、集中的・計画的にOJTやOff-JTによる教育訓練に取り組むことが考えられます。例えば、女性リーダーの候補者を早期に選抜し、計画的な異動・配置、必要な知識・スキルの習得のための自己啓発支援、リーダーシップやマネジメントに関する外部研修への参加、さらには個別にメンターを付けて育成するといった方法が行われます。

企業事例

コニカミノルタ株式会社 東京都 製造業（電気機器） 従業員数：38,200名（連結）
ロールモデルとなる女性のキャリア開発のために、個別育成計画の策定・実施による支援

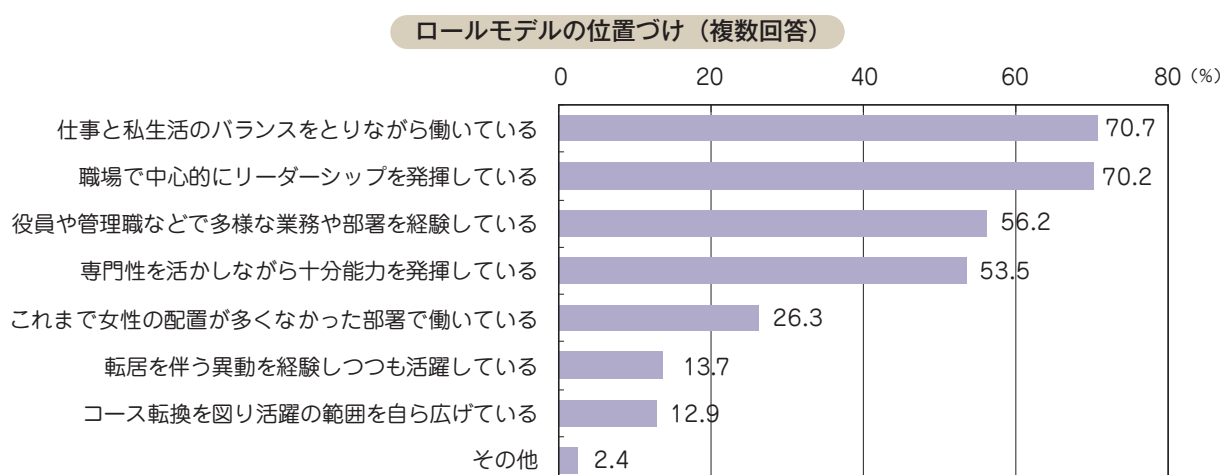
多様な人材が働き、多様な考え方が生まれる風土づくりを目的とし、女性社員のキャリア開発と女性管理職の積極登用を進めている。対象となる女性係長層の強みと課題を明確にした個別育成計画を策定して、ロールモデルとなる女性社員を育成している。女性自身の意識づけを図るとともに、育成方針を所属部門と人事部門とが共有し、計画に沿った確実な育成を行っている。対象社員にはリーダーシップ研修やメンタリングなどの集中的な支援をするほか、上司にも育成上の悩みや気をつけたいポイント等を共有する参加者同士のディスカッションを中心とした説明会を実施している。あわせて育児期の女性を対象としたワークショップの開催や、若手女性社員へのキャリア開発研修も実施。従業員の女性活躍推進に関する前向きな意識変化や女性管理職数の増加に繋がっている。

◆ 女性ロールモデルの育成とワーク・ライフ・バランス

一般的にロールモデルとして連想するのは、豊富な仕事経験を有する管理職であったり、職場でリーダーシップを発揮して働いている人などではないでしょうか。もちろん、こうした人材は男女問わずロールモデルになりますが、女性のロールモデルとしてもっとも多くの企業で位置づけられているのは、「仕事と私生活のバランスをとりながら働いている人」となっています。（下図参照）

女性には出産・育児というライフイベントがあります。ほとんどの企業が、仕事と家庭の両立のための制度を整備していますが、現実には第1子誕生時に約6割の女性が離職しています。それだけ仕事と出産・育児との両立は難しいものであり、逆に考えると、仕事と出産・育児の両立ができている人はロールモデルになり得る人材であるということです。

大半の女性は出産・育児といったライフイベントに際しても、キャリアの継続を望んでいます。またこれまでに培った女性の能力を失うことは企業にとっても大きな損失となります。引き続き女性の能力発揮を求めれば、一人でも多くの女性社員が仕事と私生活を両立させ、働き続けられるよう支援する必要があります。そうしてライフイベントを乗り越えた多くのロールモデルの存在が、次に続く女性社員に、乗り越える意思と知恵を与えるのです。



資料：厚生労働省「ロールモデルの育成およびメンター制度の導入に関するアンケート調査」（平成24年11月）

B-3 ロールモデルとなる女性人材の周知

社内にはいくらロールモデルとなり得る人材がいたとしても、その人の存在が知られなければロールモデルの役割を果たすことはできません。ロールモデルとなり得る人材を広く社員に周知することは、とても重要です。

社内にロールモデルが見つからないという声が女性社員から聞かれる場合がありますが、それだけでロールモデルがないとは決めつけられません。企業のなかにはロールモデルとなり得る人材が存在しているながらも、十分にその存在が知られていないこともあります。つまり、ロールモデルとなる人材を育成すると同時にその周知が重要になります。

◆ 周知するロールモデルの選定

ロールモデルは個々の女性社員が自身の目標や課題に合わせて選定するものであり、単純に仕事上のパフォーマンスが高い人だけでなく、広くさまざまな視点に立ってロールモデルに求める要素を考える必要があります。年代や職位、職種、行動、経験、知識・スキル、ライフイベントなどさまざまな角度からロールモデルの要素を分析し、偏ることなくできるだけ多様なロールモデルとなる人材を周知するようにします。また、事業場が複数ある企業の場合には、できる限り多くの事業場のロールモデルを取り上げるようにします。(19頁を参照)

◆ 周知方法

ロールモデルの周知方法は、①社内報やイントラネットに紹介記事を掲載、②社内研修や採用活動において事例として紹介、などが一般的です。社員に関心をもって読まれるよう、次のように紹介の仕方を工夫することも大切です。

- ・「仕事と生活の調和」「スキルアップ」「転勤」など関心の高いいくつかのテーマにまとめて紹介する
- ・仕事と育児の両立などについては、現実的な課題やその克服プロセスについて紹介する
- ・業務だけでなく趣味やプライベートなどに関する面も紹介することにより関心をもってもらおう

なお、会社側から提示されるのを待っているだけでなく、積極的に女性社員が自分のロールモデルを見つけるようにできる工夫も大切です。自社の取り組み状況を<ロールモデル周知・発見のためのチェックリスト> (24頁を参照) によって確認してください。

企業事例

朝日生命保険相互会社 東京都 生命保険業 従業員数：17,341名
社内イントラを利用したロールモデルの紹介

社内の女性活躍応援サイトを通じてロールモデルの紹介を行っており、これまでにロールモデルの一日を映したDVDを全社へ提供した。また、エリア総合職の研修の場に、女性管理職を登壇させたり、メンター制度を活用することにより、ロールモデルを身近に感じるように工夫している。メンター制度やロールモデルの周知は、女性職員に気づきを与えていると同時に、ポジティブ・アクションに対する経営幹部の熱意が伝わり、女性が活躍できる組織風土の醸成に繋がっている。

B-4 ロールモデル周知・発見チェックリスト

人事部門の担当者がロールモデルを周知する時のチェックリストと女性社員がロールモデルを発見するためのチェックリストを以下に示します。

<ロールモデル周知のためのチェックリスト>

人事部門ではロールモデルの存在を女性社員に周知できているか、以下のチェックリストで確認しましょう。1から5までのステップで社内での周知を展開していきます。

<ロールモデル周知のためのチェックリスト>

No.	項目	チェック欄
1	どういう働き方がロールモデルなのかを検討し、複数のパターンを定義する。 (例) ①リーダー、管理職として活躍している ②さまざまな部署を経験しながらキャリアを積んでいる ③社内公募など社内の取り組みを生かして活躍している ④自分の得意分野や専門分野を持って活躍している	
2	管理職へのアンケートなどで、活躍している女性社員を探す。 (例えば、上記の①～④の観点から)	
3	社内にはない場合は、グループ会社や社外にも目を向けてみる。	
4	研修や採用などの時に、話をしてもらう機会をつくる。	
5	イントラネット、社内報、広報誌等で、本人と上司を紹介する。	

<ロールモデル発見のためのチェックリスト>

ロールモデルがないのでどう働いて良いのか分からないという女性社員は少なくありません。本当にロールモデルとなるような存在がないのかどうか、研修などの機会でも、女性社員に以下の項目をチェックしてもらい、ロールモデルを見つける目を養うようにします。

<ロールモデル発見のためのチェックリスト>

No.	項目	チェック欄
1	あなた自身の能力で伸ばしたい点、この先どのように働いていくか不安な点を書き出す。	
2	自分の観察できる範囲で印象的な人、自分よりも高いレベルの能力を発揮している人、学びたい行動ができている人を探す。その場合、1人である必要はなく、色々な人の良い点を見る。	
3	社内にはない場合は、グループ会社や社外に目を向けて探す。	
4	見つけたら、その人の行動の特徴を分析する。	
5	その人の特性を自らの行動にあてはめて実践する。その行動の根拠を考え、真似ることによって、行動パターンを会得する。	

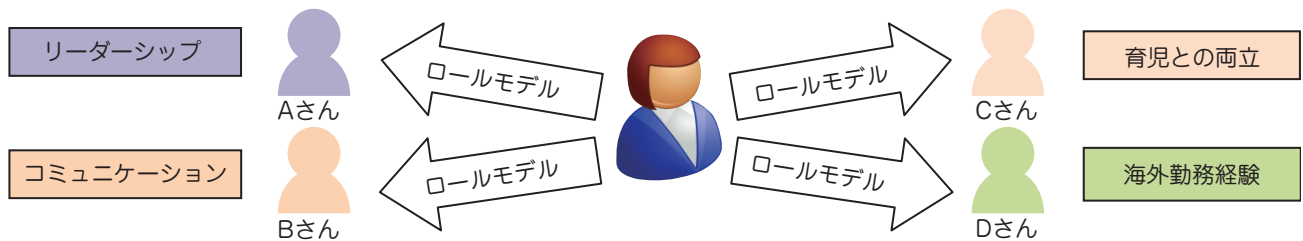
B-5 ロールモデルが見つからない場合の対応

ロールモデルが見つからない場合、ロールモデルをひとりの人に限定しないで「色々な人の良いところから学ぶ」視点をもつことが重要です。また、社内においてロールモデルが見つからない場合は、社外のネットワークを活用して、他社で活躍している人をロールモデルとすることも考えられます。

ロールモデルが見つからない場合の対応としては、次の2つの点からアプローチが考えられます。

◆ 「色々な人の良いところから学ぶ」視点をもつ

ロールモデルは1人である必要はなく、また全てを模範とする必要もありません。自分がそうありたいと考える目標ごとにロールモデルを設定し、色々な人の良い点から学ぶという姿勢をもつことも大切なことです。例えば「Aさんのリーダーシップの発揮」「Bさんの同僚とのコミュニケーション力」「Cさんの仕事と育児を両立させるタイムマネジメント」など、特定の部分から学びを得ることができます。また、ロールモデルは必ずしも女性社員とは限らず、男性社員からも学ぶ点を見つけることもできるでしょう。



◆ 社内にロールモデルが存在しない場合は、社外のネットワークを活用する

社内にロールモデルが存在しない場合は、社外のネットワークを活用し、関係会社や女性活躍の促進を先進的に行っている企業において、ロールモデルになる人材を見つけることもできるでしょう。場合によっては、他社のロールモデルを自社の講演会や研修に招き、これまでに遭遇した課題をどのように克服したかについて話を聞くことも女性社員にとっての良い刺激になるでしょう。

企業事例

帝人株式会社 大阪府 製造業（繊維製品） 従業員数：16,819名
他社の女性幹部社員に対する観察学習の実施

社内にロールモデルが少ないとの問題意識から、女性幹部育成強化プログラム研修の一環で、他社の役員・部長に対する「ロールモデル観察学習」を実施。ヒアリング依頼のアポイントは大人数で行い、受講生3人1組で他社の女性幹部を訪問し、キャリアストーリーや一皮むけた経験談を聞き、文章にまとめる課題を与えた。訪問後は、「幹部になるために私たちに必要なものは何か？」というテーマでワークショップを行い、キャリアビジョン、健全な野心、自然体の姿勢といったテーマで経験談を共有。他社の女性幹部というロールモデルが形成されることにより、当事者間のネットワークができ、モチベーション向上に繋がった。また、この層の背中を見て育つ次の層が形成され、女性管理職を特別視しない風土づくりが広がっている。

B-6 ロールモデルに関するQ&A

Q 1 会社側が意図的にロールモデルを周知するメリットについて教えてください。

女性社員の「自分の会社には私のロールモデルがない」という声は少なくありません。管理職を目指す女性や、育児を抱えながらも活躍したいと考える女性にとっては、それをクリアした経験者の「生の声」を聞くことは貴重なサポートになります。

メンター制度などがあれば、メンターからそうしたサポートを得やすくなりますが、対応できる社員数には限りがあります。その点、ロールモデルの周知にはそうした制約はなく、例えば、特定の社員に課題をクリアした経験や当時の想いなどを推進部門がインタビューし、その内容を社内報やイントラネットを使って発信することで、一度に多くの社員に情報を提供することができます。

また、会社としても、さまざまな職場で、多様なバックグラウンドを抱えた社員が、いきいきと活躍しているロールモデルの姿を伝えることは、組織活性化の観点からも非常に有益なものだと思います。

Q 2 特定の社員をロールモデルとして示すことに違和感があるのですが。

「目標となる女性社員がない」「お手本となる人数が少ない」などの事情で、女性社員のロールモデルに限られるケースは少なくありません。このため、さまざまなロールモデルのパターンを社員に紹介し、自分に合ったロールモデルを選定しやすくすることが適切です。また紹介されたロールモデル自身にとっても、さらに活躍しようという意識が高まります。対外的にも、採用活動時の先輩紹介やCSR（企業の社会的責任）レポートのなかでさまざまなロールモデル人材を紹介し、働きやすい職場であることを広く認知してもらうケースも増えています。

Q 3 ロールモデルをどのような観点で見れば参考になればいいのでしょうか。

ロールモデルを漫然と見ているだけでは自分の行動に活かすことはできません。具体的には次のようなステップを踏むことが考えられます。

STEP1：ロールモデルの行動をしっかりと観察し、行動の特性を把握する（19頁のキャリア面、ワーク・ライフ・バランス面から捉えてみる）

STEP2：その行動特性を分析し、どこがポイントであるかを認識する

STEP3：自分の日常業務のなかで、実際に行動してみる

STEP4：行動をした結果を振り返り、改善していく

なお、24頁の〈ロールモデル発見のためのチェックリスト〉も参考にしてください。

Q 4 会社の方針として、男女均等に研修の機会を提供し、昇進・昇格も公平に行っていますが、女性だけを対象にした研修を実施することにはどのような意味があるのでしょうか。

男女を差別することなく人材育成に取り組んでいる会社でも、例えば入社時の男女比率と、管理職の男女比率は大きく異なるでしょう。このように、職場においてさまざまな要因で事実上の格差が生じている場合に、それを解消しようとする会社の取り組みがポジティブ・アクションと呼ばれるものです。女性社員のみを対象にした研修や個別の育成プログラムを実施することもポジティブ・アクションの施策のひとつになります。