

女性を活かす！会社を生かす

第3回 社内で行う女性活躍支援研修

◎連載テーマ

第1回	男女雇用機会均等法第2次改正のポイント
第2回	女性を活かす組織風土作り
第3回	社内で行う女性活躍支援研修
第4回	セクシュアル・ハラスメントのない組織を作る
第5回	女性のモチベーションを高める制度作り
第6回	今度こそ女性活用に失敗しないために

(株)新経営サービス ダイバーシティ&キャリアデザイン研究所(DCL)所長 吉田 珠江

よしだたまえ：株式会社新経営サービス ダイバーシティ&キャリアデザイン研究所 (DCL) 所長
大阪外国语大学卒業。イオン(株)において、女性社員・パートタイマーの人事制度運用、教育訓練の企画運用を歴任の後、現職。専門誌上で連載・特集の執筆を手がけるかたわら、東京商工会議所、大阪商工会議所、大阪府立女性総合センターの講師を務める女性活用・非正社員人事コンサルの第一人者。NPO法人女性と仕事研究所認定キャリアアドバイザー。著書に『店長力を鍛えるパートタイマー・マネジメント・ドリル』(商業界)他。
E-mail : tamae@skg.co.jp URL : <http://jinji.jp>



◎教育されるべきは上司

女性社員にさらなる活躍を期待して社内研修を実施する際、対象者を一部の女性リーダー層だけに絞り込んでしまう企業が見受けられるが、注意が必要だ。そもそも研修は「あるべき姿」を明確にし、その実現に向けて行動変容を促すことが狙いのはず。ところが、女性だけが受講しそのまま現場に戻ったところで、周囲の人間の女性活用に対する意識が変わっていなければ研修効果は望めない。それどころか、研修により高まった意欲がいたずらに空回りした結果、周囲との齟齬や軋轢が生じたり、「研修はあくまで理想論。現実は違う」といった諦観が芽生え、モチベーションが受講前のレベルよりも低下してしまう、という逆効果を招きかねない。そこで重要なのが、上司に対する女性活用研修を行うことだ。

主な内容としては、
●「女性活用」導入の意義

- 自部門での「女性活用度」チェック
- 女性社員をマネジメントする際のポイント
- 行動計画策定

など、グループディスカッションやケーススタディなどを多用したカリキュラム構成にするとよいだろう。この研修においてしばしば見られるのが、「自分は女性活用に対して理解があり実践できている」との自己認識を持っていた上司が、「自分がいかに狭い枠組みの中で偏見にとらわれた思考をしてきたか」という気づきを得る光景である。これは何も男性管理職に限ったことではない。女性部下をマネジメントする女性管理職にも同じ現象が見られることが多いのも事実である。

特に、男女雇用機会均等法が施行された‘87年前後に入社し、総合職として今までキャリアを重ねてきた女性は、男性型の思考や行動のパターンを持っていることが多いものである。すなわち「部

下とは同じ女性同士なのだから自然に分かり合えるだろう」という考えは単なる思い込みに過ぎず、実は「若手女性社員の気持ちが理解できない」可能性がある、ということが言える。実際にこの層から「私たちが若い頃は男性に負けないようがむしゃらに働いたもの。イマドキの若い子は努力と忍耐を知らない」といった批判が聞かれることもしばしばである。従って「同じ女性だから」と油断せず、女性管理職にも部下とのコミュニケーションを意識させ、マネジメントスキルを高めること目的とした女性活用研修を受講する機会を設けることが必要だろう。

◎女性リーダー養成研修のポイント

巷では多種多様な「女性起業セミナー」が開催されており、その多くが大盛況なのをご存知だろうか。主な受講者層は中堅・大手企業の一般職女性社員。セミナー参加費は当然自己負担であり、なかには高額な講座もある。それでも

[図表] 社内研修モデルプラン

プラン	内容概略	目的
①管理職向け 「女性活用」研修 (1日間コース)	「女性活用」導入の意義 自社の経営環境・「女性活用」環境を知る 女性社員をマネジメントする際のポイント アクションプラン策定	・「女性活用」の重要性を理解し、自身のマネジメントスタイルの変革をめざす
②女性リーダー養成 (管理職候補向け) 研修 (2日間コース)	ビジネス環境の変化と働く女性の今後 自身のカベ(課題)の乗り越え方 ロールモデルと語るキャリアの軌跡 リーダーとしてのコミュニケーション力 キャリアデザイン・行動のパターンを作る	・自己理解を深め、管理職を視野に入れたキャリアビジョンを描けるようにする ・組織の目標と個人の目標をリンクさせる ・「リーダーになる」という意思をもつ女性を増やし、社内のサポート・ネットワークを構築する
③一般職女性向け キャリアデザイン研修 (1日間コース)	自分なりのワークライフバランスとは 自己理解を深める キャリアアンカーを知る 「3年後の私」をイメージする	・仕事と生活の調和のとれた働き方を考えることで、意欲をもって仕事に取り組む姿勢を醸成する
④「女性活用」 推進リーダー研修 (2日間コース)	自社の経営環境・「女性活用」環境を知る 「女性活用」リーダーとしての役割 コミュニケーションのとり方 「女性活用」に関するQ&Aと対応例	・社内各部署で「女性活用」を推進するリーダーを養成する

女性たちはこぞって参加する。なぜか。彼女らにヒアリングしたところ、主に「現在の勤務先で与えられている仕事に満足できていない」「5年後も今の会社で働き続けている自分がイメージできない」などの回答が得られた。つまり「この会社ではないどこか別のところ」であれば「満足のいく幸せなキャリアを得ることができる」と考えているのである。このように、能力発揮に対して意欲は高いが活躍の場が与えられず、外部に自己実現の夢を求めるようとしている女性社員こそが、実は次代のリーダー候補として養成すべき人材なのである。この層を対象とした研修では「組織が掲げる目標」と「自分自身の目標」はリンクさせることができること、すなわち「会社の中で実現したい自分を明確にする」ことを目的としたカリキュラム構成にするとよい。加え

て「社内ロールモデルとの交流を通じて多様なキャリアデザインのスタイルを知ること」をはじめ、他の受講生との「社内ネットワーク構築」のきっかけの場となるなども併せて実施すると、リテンション施策としても効果的だ。

◎ 管理職以外の女性社員に対して

男性社員には営業研修、財務研修、ロジカルシンキング研修、プレゼンテーション研修など、ビジネススキルを高める育成プログラムが体系的に整えられている一方で、一般職の女性社員には入社時のマナー研修以来これといった教育をしていない、といった企業は少なくない。全社的な「女性活用」を目指すのなら、当然この層にも意欲的に仕事に取り組んでもらえるよう研修の機会を設けることが必要である。「女の敵は女」という表現がしばしば引き合いに出されるが、その是非はともかく、総

合職女性とキャリアの長い一般職女性とがパートナーシップを發揮し、連携が図れないと組織の生産性は高まらない。そこで、管理職以外の女性社員を対象とした研修には、早い時期から自律的キャリアを意識すること、現状に甘んじることなく次の一步を踏み出す意欲を持つことの重要性や、自分なりのワークライフバランスを分析し、エンプロイアビリティを高めるためのアクションを起こすこと、などを盛り込むとよい。

以上述べてきたように、女性活躍支援研修は一部の女性社員にピントに行うのではなく、全社的な組織風土改革の観点から各階層の実情や求める役割に応じた複数のカリキュラム編成で実施することが有効である【図表】。

筆者 吉田珠江による
「女性を活かす・会社を生かす」
セミナーにご招待！

●10社限定（1社2名様まで・先着順）で『人事マネジメント』の読者を無料ご招待します。

【開催日時】6月6日（水）午後1時30分～5時

【会場】名古屋市内施設

【内容】

第一部 厚労省均等推進企業表彰受賞企業による事例紹介

第二部 講師：吉田珠江「自社でできる女性活躍推進策」

◆オトコ社会の常識が非常識？

◆応接室の「トラの置物」は即刻撤去する

◆女性リーダー養成プログラム例 他

ご希望の方は、件名に「人事マネジメントを見て女性活用セミナー参加希望」と明記の上、御社名・お役職・お名前・住所・電話番号を下記メールアドレス宛にお送り下さい。会場等、当日の詳細については後日ご連絡いたします。

株式会社新経営サービス

E-mail : mas@skg.co.jp

URL : <http://jinji.jp>

～女性活用支援に関する情報満載～

人事戦略研究所ホームページ

<http://jinji.jp>