

解説のポイント

女性中堅層を活性化させる女性活躍推進プロジェクト

坂巻美和子

- ① 企業における女性の活躍推進をステップアップさせるためには、マジョリティ層を形成している女性中堅層に目を向けなければ職場全体の活性化にはつながらない。
- ② 両立支援や就業継続を支援する法整備が進んだことにより、女性の勤続年数は延びている。しかし、女性中堅層は一種の閉塞的な環境「キャリアプラトー状況」に置かれていることも多く、キャリア開発支援の必要にせまられている。
- ③ 現状維持を望み、変革を嫌う傾向がみられる女性中堅層に対しては、自発性を促しつつ、継続的な取り組み、上司である管理職の巻き込みが必要である。また、総合職への職位の転換の仕組みも重要である。

中間層の女性を管理職候補層としていくには

前原はづき

- ① 今後、女性管理職を増やしていくためには「中間層」の女性を育成し母集団形成につなげていくことが不可欠である。
- ② 現代の働き手のキャリア観は「ビジネス重視型」、「バランス重視型」、「ライフ重視型」という3類型に整理できるが、特に「中間層」の女性においてはキャリア構築や自己成長の意欲はあるが、ハイスピードでのキャリアアップにこだわらない「バランス重視型」が多数派である。
- ③ 「中間層」のモラルハザードを防ぎ、将来の管理職候補としていくには、20代のうちから長期的キャリアを考えさせると同時に、時短勤務でも一定の成果を上げられるよう能力を高めることが重要である。

事例のポイント

クリナップ

- ① 2007年に「女性活躍推進委員会」を発足。活動の展開に合わせて「女性活躍推進室」、「女性活躍推進課」へと名称変更。女性社員向けの働き方に関する意識調査を実施して現状を把握するとともに、経営トップから重要性を社員に向けてメッセージを発信。
- ② 2009年に活動の基本構想とアクションプランを策定。ロールモデルをつくるために、女性社員の約半数を占めるショールーム(SR)職社員を対象にキャリアデザイン研修や係長研修を実施。
- ③ 全女性社員を対象を広げ「女性活躍推進フォーラム」を開催。その後、全国6ブロックに分けて、男性管理職も巻き込みながら「全国キャラバン女活フォーラム」を展開。運営は各ブロックから選ばれた実行委員が担当。

JSR

- ① 2009年に小柴満信社長と女性社員との対話を契機にトップダウンで女性活躍推進がスタート。専門部署は置かず、同活動に先がけて両立支援制度の整備に取り組んできた人材開発部が担当。
- ② ダイバーシティに関する従業員意識調査を実施して社内の意識を確認。全女性社員とその上司を対象に「ペアセミナー」を国内各拠点で計12回実施して会社の本気度を示す。
- ③ 一般職から総合職への転換者を対象に、「キャリア開発セミナー」を開催。3日間の日程で、自己分析、キャリア形成プランニング、スキルアップセミナーで転換後の育成を図る。
- ④ 2011年には総合職転換者の上司を対象に「管理職向けセミナー」をスタートし、転換者の育成をマネジメント面でサポート。2013年には一般職を対象に「一般職セミナー」を開始。役割認識と視野拡大を促す。

明治安田生命保険

- ① 2012年4月、人事部内にダイバーシティ推進室を設置。各部門の所属長を「ダイバーシティ推進責任者」に任命するなど、具体的なダイバーシティ施策を推進する態勢を整備。
- ② 上位職登用候補者を計画的に育成・輩出することを目的に、女性職員向けキャリア・ディベロップメントプログラムの実施とワーク・ライフ・バランス支援制度の充実を図る。
- ③ 各所属から推薦された上位職登用が期待される女性職員を対象に、めざす職務に応じた4つの研修プログラムを展開。
- ④ チャレンジ・ポスト、勤務地変更取扱い(ターン)、職種変更取扱い、契約社員からアソシエイト職への登用制度などの多様なキャリア開発支援制度で、女性職員のキャリア開発をサポート。

女性活躍推進に関する掲載記事一覧

- 〈誌上セミナー〉女性の未来を育てることを共に考える上司は尊敬される 藤井佐和子 2012年8月号
- 〈特集〉女性社員のモチベーションアップと育成を考える 2011年8月号
- 〈特集〉女性の活躍推進が企業を救う 2010年6月号 【事例】INAX / ニコン
- 〈特集〉女子力を活かして企業力を高める 姉妹誌「人事実務」2013年8月号
- 【事例】SGホールディングス、鹿島建設、東京急行電鉄
- 〈連載〉職場で輝く女性たち 姉妹誌「人事実務」
- ①陸上自衛隊(2013年10月号)、②日本郵船(11月号)、③JALエンジニアリング(12月号)

解説

女性中堅層を活性化させる女性活躍推進プロジェクト



社員教育研究室 代表取締役
坂巻 美和子 (さかまき みわこ)

東京都生まれ。法政大学大学院 経営学研究科キャリアデザイン学専攻修了。大和証券、三菱重工業、住友不動産を経て、1975年株式会社MSC(マネジメントサービスセンター)入社。人材教育に携わる。1985年人材教育コンサルタントとして独立。社員教育研究室を主宰。2010年株式会社社員教育研究室設立。MBA(経営学修士)・産業カウンセラー・JCDA認定CDA・日本アクションラーニング協会認定ALコーチ・PHP研究所認定ビジネスコーチ。主な著書に、「道草してキャリアデザイン——過去は変えられる」(西田書店)、「イザ再就職!熱さこそ就活成功のカギ」(共著、プレーン)、「50歳からのスタートライン」(北辰堂出版)ほか。

ポイント

- ① 企業における女性の活躍推進をステップアップさせるためには、マジョリティ層を形成している女性中堅層に目を向けなければ職場全体の活性化にはつながらない。
- ② 両立支援や就業継続を支援する法整備が進んだことにより、女性の勤続年数は延びている。しかし、女性中堅層は一種の閉塞的な環境「キャリアプラトー状況」に置かれていることも多く、キャリア開発支援の必要にせまられている。
- ③ 現状維持を望み、変革を嫌う傾向がみられる女性中堅層に対しては、自発性を促しつつ、継続的な取り組み、上司である管理職の巻き込みが必要である。また、総合職への職位の転換の仕組みも重要である。

「女性活躍推進」の言葉はいつごろ生まれたか

日本企業のなかで「女性活躍推進」などの言葉が唱えられるようになったのは、いつごろであっただろうか。また「女性中堅層」という言葉が使われたのは、いつの時代であっただろうか。

昨年9月に第2回目の東京オリンピックの招致が決定したが、第1回東京オリンピックは1964(昭和39)年に開かれている。経済白書に「もはや戦後ではない」と記されたのが1956(昭和31)年から、それから8年後に当たる。

日本経済の発展を象徴するオリンピックだったが、その時代の日本企業における人材教育といえ、半官半民の電電公社など公営企業や、主として大手製造業の、幹部対象に進められているくらいにとどまっていた。

まして女性社員に対するキャリア開発支援などは、人事政策上ごく一部の人材に限られていた。女性社員はまだ、結婚を機に退職することが一般的と見られていた時代である。もちろん勤続年数も男性に比し短かった。

したがって女性社員に対する教育は、業務運営上の潤滑油的機能を果たすための心構えのようなものが中心であった。接遇研修の類が花盛りで、その研修も、「お茶の出し方」、「感じの良い電話応対」といった内容が中心であった。そこには「女性活躍推進」などのフレーズが生まれるはずもない。

昭和50年代の「中堅女性社員研修」

1975(昭和50)年、国連はこの年を「国際婦人年」と定めた。その第1回国際婦人年国際会議はメキシコ市で開催され、目的として「①男女平等の促進、

②経済・社会・文化の発展への女性参加の確保、③国際友好と世界平和に対する女性の貢献の重要性の認識」を掲げた。133カ国から3,000人の参加があったと記録されている。

その1975（昭和50）年代以降になると、わが国における女性社員の勤続年数もかなり伸長を見せ始め、各企業でも、女性社員の能力開発に力を入れるようになってきた（女性の平均勤続年数 昭和35年4.0年 昭和50年5.8年 労働省「賃金構造基本統計調査」）。

その1975年はちょうど私が人材教育に関わり始めた年でもある。大手企業のOLから転身し、わが国の人材教育のパイオニア的存在だった会社で、女性能力開発部という部門に所属した。

「これからは女性社員を活性化しなければいけない！ その目的のための新しい研修をつくらなければ…」と、いつも中堅女性社員に関わる情報をカバンにいっぱい詰め込んで、忙殺されていた講師たちの意気込みが記憶に鮮明である。

そのころ、女性中堅層の活性化に取り組んだ企業が実施した研修としては、

- ①女性社員インストラクター養成研修
 - ②中堅女性社員研修
 - ③女性のための管理能力啓発セミナー
- などが、多く実施されていた。

例えば、①の女性社員インストラクター養成研修では、勤続年数の長いメンバーのなかから選ばれてきた方々を対象としていた。通常4～5日間で行われる。私に関わった企業の研修でも、すべて数日の宿泊スタイルで実施され、全国から選ばれた女性たちの自負心と学習心が研修を活発なものにしていた。

彼女たちの主な役割は、新入社員研修の担当であったが、なかには研修成果を基に『新入社員ガイドブック』を自分たちの力だけで創り上げるほどに、成果を上げたチームもあった。

❖ 「女性中堅層」をどのように捉えるか

1986（昭和61）年、男女雇用機会均等法が施行される。それに伴い各企業は、女性社員のマネジメントについてそれぞれ多様な方針を立てた。

配置・昇進などについて、男女間の格差を撤廃しなければならないという理由で、女性社員全員を「総合職」とした企業もあった。

一方、多くの企業においては、女性社員を「総合職」や「一般職」といった複数のコースに区分する例が見られた。そこでは、従来の女性事務職はおおむね「一般職」に括られていた。こうして大手企業を中心に、コース別人事制度が始まることとなった。

当然、職務分掌・職位・賃金などにおいて、一般職と総合職の格差が生じる。そこで、仕事への習熟度その他のテスト等の手法により「一般職から総合職への転換」を可能とする制度なども生まれた。

しかし転換に際しては、仕事に対する習熟度のほかに、上司の推薦・一般常識テスト・専門知識テスト・論文・面談などの審査が課され、ハードルはかなり高い。そのため最近では、コース転換に関しハードルを低く工夫する企業も増えたが、多くの一般職は、そのハードルにチャレンジしようとせず、一般職のまま過ごそうとする傾向が強い。

そこに、年代的には「中堅」に位置しながら向上を望まない層の増加が見られるようになった。ことに女性においてその傾向が顕著である。

❖ 女性中堅層の活性化が人事政策上の課題に

数年前に私は、「女性中堅層の一般事務職に対するキャリア開発支援の現状と課題」と題して、論文を発表した。

企業内において、男性や女性総合職とは異なるポジションに置かれている、事務職を中心とする女性一般職のキャリア開発について論じたものである。

近年、仕事と家庭の両立支援策の充実などを背景

図表1 コース別人事制度 A社の女性社員世代別構成

20代	30代	40代	50代
約240人	約820人	約470人	約170人

に、この層は勤続年数が長期化する傾向が顕著で、企業にとっては、勤続年数の長いこの層の活性化が人事政策上の課題となっている場合が多い。そこで、一般事務職のなかでもある程度の勤続年数を経ている女性中堅層のキャリア開発の必要性を取り上げた。

取り上げた企業の実例の1つをご紹介します。当時その企業はコース別人事制度をとっていたが、女性社員1,700人の世代別内訳は、図表1のとおりであった。

この企業の年代別構成例を見ても、いわゆる女性中堅層がかなりマジョリティな層を形成していることがよく分かる。

❖ 法整備は男女雇用機会均等をもたらしたか

男女雇用機会均等法の施行や、改正男女雇用機会均等法の施行などを経て、募集・採用、配置・昇進、教育訓練、福利厚生、定年・退職および解雇について、性別を理由とした差別は禁止となった。

さらに、改正均等法に盛り込まれた「ポジティブアクション」の指針により、実質的な男女均等を進める企業も多くなってきたことも事実である。

一方、人口構造の変化に伴い、労働人口の減少という現実が生まれた。そして当然、女性労働力への期待も大きくなった。

また、世界的に見ても、労働力の多様性を活かすという傾向が要請されるようになり、その一環として「女性活躍推進」が強く叫ばれるようになった。

一見、女性にとって労働環境が整備され、男性と伍して平等に能力発揮を果たし、平等に評価を受け、平等に昇進し、平等に社会的地位の向上を果たせる時代が来たかに見えるが、はたしてそうだろうか。

企業によっては、女性の能力発揮を進めるため「ポジティブアクション」の取り組みを、新卒学生

採用に際しての女性採用の増加、男性と同等の能力発揮を示す女性への支援、女性管理者数の増加などを中心的な課題として、その範囲にとどめているところが多いように思われてならない。

1999年の改正男女雇用機会均等法の施行に前後して、女性社員の採用を「総合職のみ」と方針を打ち出した企業も多い。

❖ 取り残された女性中堅層のキャリアプラトール状況

両立支援など、女性の就業継続を支援する法整備が進んだことにより、女性の勤続年数は延びてきている。

一方、女性一般職の採用を見合わせるところが増え、人件費コスト削減といった意味から、一般職の仕事が契約社員などに切り替えられたり、アウトソーシングされる例も増えた。

勤続年数の延びてきた一般職を中心とする女性中堅層は、一般職の後輩の存在が徐々に少なくなり、いまさら総合職への高いハードルに挑戦する気力もなく、与えられた職務をただ黙々と果たしているという状況を多く見る。

総合職として入社してきた後輩たちが男性に伍してステップアップしていくのを横目に見ながら、勤続年数の長い女性中堅層は、一種の閉塞的な環境——「キャリアプラトール状況」に置かれていることも多いようである。

❖ いま必要とされる女性活躍推進プロジェクト

企業にとっても、こうしたマジョリティな層を形成している女性中堅層に対して、総合職に対すると同様に目を向けなければ、職場全体の活性化につながらないと、認識されるようになってきた。

まだ一部の企業にとどまるが、「女性活躍推進室」などを設置し、制度・環境整備や教育面から、女性中堅層の活性化を図っているところも増えてきた。

従来、ややもすればキャリア開発などの対応が遅

れていた女性中堅層に対して、企業内研修や、人事制度面で、いかなる取り組みが必要とされているか。それによって、企業全体の活性化にどのようにつながっていくか。

その結果、キャリア形成意欲の増してきた層に対して、どのようなキャリア開発支援を行うべきか。

これらの検討を重ねることは、企業の人事制度政策上も、いまや重要かつ喫緊のテーマであると思われる。

◆ 停滞・現状維持願望・変革拒否をどう乗り越えるか

従来キャリア教育といえは、「開発」、「形成」といった視点から多くを論じられてきた。しかし、いま問題としている一般事務職を中心とする女性中堅層を対象とする場合、前述したキャリアプラトール状態——「停滞」、「現状維持願望」、「変革拒否」などに陥っている状態をどのように乗り越えるかが、まず課題となる。

またこのような意欲減退には、多くの組織において計画的なジョブローテーションは30代までで終了し、それ以降は、職務や配属先の変更はあまり行われないことも関係していることも、考えなければならない。

こうして女性中堅層のなかで、キャリアの展望が見いだせなくなり、閉塞感と意欲減退が起きているとすれば、本人にとっての問題というだけでなく、職場全体の意欲減退につながる。

ましてこの層が、マジョリティな年齢層を形成しているとなれば、問題は大きい。

◆ 女性中堅層のキャリアの現状における問題点

一般事務職を中心とする女性中堅層のキャリアの現状に、どのような問題点があるのだろうか。この層のキャリア開発支援を考える場合、超えるべき課題を考察すると、次の4点が浮かび上がってくる。

(1) キャリア・パースペクティブを持ちにくい

企業内において、女性のキャリア開発・能力発揮の可能性は一部の総合職に限られる傾向がある。能力発揮を図りたくても、一般事務職であるというだけで、チャンスが与えられないケースが多い。

企業は、管理職における女性比率の拡大を図っているが、その対象のほとんどは、総合職からのポストのものである。

一般職から総合職への職位変更のチャンスも設けられているが、その転換の道筋にはいくつかの高いハードルがあり、したがってハードルを越えたロールモデルの存在も少ない。そのため、多くの一般職はキャリアの展望を見いだせなくなり、「いまのままでいい」という、現状維持に留まろうとしている。

(2) 仕事の経験の幅が狭いため、変化に適応できない

こうして女性中堅層においては、職務内容の変更なども、企業の統合合併といった外的要因による以外には、実施されていないことが多い。また、育成を目的としたジョブローテーションもほとんど行われていない。

したがって、ずっと同一職務を遂行していることで、その業務に関するスキルは身につくものの、広い視野に立って物事を判断する能力がつかない。また長期間同一業務のみに従事してきたため、変化に対する適応に自信がなく、「変革拒否」の傾向が強く見られる。

(3) Off-JT、OJTによる教育の機会が少なく、モチベーションの減退が見られる

いまや総合職の女性には、男女の差別がなく計画的なOff-JTの機会が与えられるが、一般職対象には、事業所や部署ごとでのOJT実施を促す程度にとどまることが多い。

したがって一般職のOff-JTの受講機会は、入社時の導入研修・フォロー研修などにとどまるケースが多い。特に入社から15年以上経過している中堅層では、長期間、研修受講機会もないまま過ぎることがほとんどである。

また、上司などによるOJTの機会も少なく、その結果としてモチベーションの減退なども多く見られる。

(4) 女性一般職の「存在感」が薄れていくことによる意欲減退

改正男女雇用機会均等法施行前後から、女性社員の採用を総合職のみに限る方針を打ち出した企業もあり、一般職の採用を見合わせているところが多い。また、従来の一般職の仕事が契約社員に置き換えられたり、アウトソーシングされるケースも見られる。

こうして女性一般職の存在感が薄れてきたことを、当然彼女ら自身も感じているであろうし、そこから意欲減退につながることも多く見られるようになった。

ここまで詳述してきたように均等法の施行以降、各企業において、男女間における配置・昇進・教育機会の平等化を進めているが、それらは主に総合職を対象として取り組まれており、女性一般職への教育機会の提供、キャリア開発を意識した職域拡大など、人事制度面での対応は、必ずしも十分とはいえない。

しかし一部の企業においては、マジョリティな層を形成する女性一般職に起きている上記のような課題に気づき、その活性化の必要性が強く意識され、各社それぞれの女性活躍推進の取り組みが見られるようになってきた。

◆ 女性中堅層活躍推進のための各社研修に見える特色

以下に、そのような目的のために実施された「女性活躍推進研修プログラム」の実例の一部を紹介しておきたい。

各社の研修方法に共通して見られる特色としては、数回にわたる、あるいは数年にわたって行われる「継続的研修」であること、自発的応募を促す「手挙げ応募式」であること、また単なる一過性の研修にとどまらず、「管理者の巻き込み」を工夫していることなどが挙げられる。

■ 継続的研修の内容例

A社では研修の目的として、①女性社員の意識の向上、②仕事の取り組みの見直し、③管理者と女性社員のコミュニケーションの向上の3つを掲げ、1～2カ月おきに4回にわたり実施した。うちステップ1は「キャリアの意識の醸成」、ステップ2は「キャリア目標の設定」を行い、ステップ3として管理職同席のもとに「キャリア目標と途中経過発表」を行った。さらにステップ4は、ステップ3受講の約1年後に「キャリアアップ計画の経過」をテーマとして、問題解決手法により振り返りを行っている。

研修という場を継続的に使うことにより、「キャリア開発を意識して日々の目標にチャレンジする」という成果をあげたケースである。

B社は、一般職のキャリア開発支援として、全事業所共通の研修を3年計画で実施した。第1年度は「自己理解を深め、組織のなかで自己をより発揮できる考え方やスキルを身につける」ことを内容とし、2年度は「キャリア形成の考え方、自分の人生の振り返り、マネジメントマインドの醸成、中堅社員の自立的なキャリア開発」をサポートし、第3年度は「問題解決能力・職務スキル・コミュニケーション能力を向上させ、職場環境を自ら変え業務を進めやすくする」ことなどを、継続的に実施した。

■ 応募式に見る特徴的事例

また上記B社では、一般職研修は事業所ごとに行われていた。そのため、内容や回数にもばらつきが見られた。それを今回女性活躍推進プログラムにおいては、グループ内全事業所「オールシャッフル方式」とした。勤務地異動のない一般職では通常他事業所見学の良い機会もない。そのため研修を機会に、参加者の大半が他事業所からの参加となり、同一社内でありながら「異業種交流」的な研修会場が生まれて、さまざまな好影響を残した。

■ 管理者の巻き込み事例

「管理者の巻き込み」というテーマでは、各社さまざまな工夫を凝らしている。

G社の「女性キャリアデザイン研修」においては、

女性に対する「育成啓蒙」だけではなく、管理者に対して「女性の活性化」への理解を深めてもらい、部下のキャリアデザインを上司と共有することを目標として、上司に研修に同席してもらう場を設けた。また、「研修で発表したキャリア計画にどのような支援を望むか」と、上司と部下の面談を研修のなかへ組み入れたことも特徴である。

F社の「管理者巻き込み」の特徴は、研修後の上司とのフォロー面談に、女性活躍推進グループのワーキングメンバーが立ち会い、育成計画書を2カ月に1度提出してもらうシステムを採るなどの工夫を行っていることである。

このように研修と現場での教育をつなげるための方策として、「管理者の巻き込み」は、重要な施策であることが分かる。

女性活躍推進のための研修プログラム（2日間）

流動する国際情勢をなぞるかのよう、わが国の社会情勢、とくに経済情勢は先の見通しにくい混沌のなかにある。そのなかにあって、企業の人材教育という場の重要性は過言を許さない。企業内に停滞した層が存在することを見過ごすことはできない。

さまざまな環境変化を自らも意識しながら、女性中堅層が活性化していくためには、継続的な研修プログラムを計画し実施していくことが必要だが、まずなかでも柱となる「キャリア研修」に関わるプログラムの実施例を掲げておきたい（図表2）。

上司の関わりこそ「画竜点睛」

女性活躍推進プロジェクト研修を受講して、受

図表2-1 女性キャリア研修（2日間）～1日目～

	内 容	目的・進め方
9:00	◆オリエンテーション 1. 私たちを取り巻く環境の変化 1) 環境の認識 2) 自分をデザインする 3) 偶然を計画する [休憩]	・研修のねらいと流れについての確認 ・厳しい社会経済状況など環境変化を理解し、一人ひとりが自己の責任の下に、自らのキャリアをデザインすることの重要性を確認する。
10:30		
10:45	4) 組織が求める人材と能力 5) 仕事への役割理解	
12:00		
昼 食		
13:00	2. 自己理解とよりよい人間関係づくり 1) 自己理解のヒント 2) エゴグラムの実施 3) 5要素から推測される職場での行動 [休憩]	・交流分析理論のなかから、エゴグラムの診断ツールにより、自分の性格特性、行動パターンを理解する。
14:30		
14:45	3. 組織が求めるコミュニケーション力 1) コミュニケーションの留意点 2) 組織活性化に必要なコミュニケーション力 ・動機づけの三原則 ・質問によるコミュニケーション	・傾聴力・質問力を中心に深いコミュニケーション能力を身につけ、どのようなコミュニケーションが相手に力を与えるか、力をそぐかを知り、職場の活性化につなげる。
17:00	◆1日の振り返り	

図表2-2 女性キャリア研修（2日間）～2日目～

	内 容	目的・進め方
9:00	◆前日の振り返り	・インバスケケット（未決箱）演習を通じ、自分たちに求められる計画組織力、問題分析力、判断力、感受性等の自己能力イベントリーを行い、開発テーマを明確にするとともに、効果的な業務遂行能力を研究する。
9:15	4. 業務遂行能力の棚卸し～インバスケケット演習～ 1) インバスケケットとは 2) 個人研究	
10:20		
10:30	[休憩]	
10:30	3) グループ研究	
12:30		
昼 食		
13:30	4) グループ研究発表	・インバスケケット演習を個人研究、グループ研究、発表を通じて、多面的な思考の訓練と主体性・リーダーシップを養う。
15:30	5) 振り返り [休憩]	・2日間の振り返りを行いながら、現在の自分が持っている強みと弱みを分野別に明らかにし、今後の人生に強み・弱みを活かすにはどうしたらよいかを考える。
15:45	5. これからの自分づくり～2日間の研修の振り返り～ 1) 強みと弱みの棚卸し 2) 強み・弱みを活かすには 3) キャリアプランづくり	・今後のキャリアプランづくりを行い、明日からの第一歩を明確にする。
17:00		

講生のモチベーションが高まったとしても、職場に戻ったところで上司の支援や動機づけなどの援助が得られないと、キャリア意識が育たぬまま、途切れてしまうことも多い。

「画竜点睛を欠く」の言葉通り、絵に描いた竜には、眼を点じなければ活きた竜にならない。女性活躍推進研修においては、まさに上司の関わりこそ、その「画竜点睛」なのである。

つまり女性活躍推進プロジェクトでは、OJTとの連携を意識しなければならないことが特徴的といっている。

それで各企業ではそれぞれ工夫を凝らして、管理職やその周辺の人々を巻き込むために「eラーニング」、「女性活躍推進理解のための管理職研修」、「上司と部下の合同研修」などを試みている。

■直属上司との面談によるフォロー

研修後に実施される研修受講生と直属上司との面談によるフォローなども、研修受講後の行動変容につながる場所が大きい。

①研修受講後に上司から、「自己啓発」や「次のステップ」へのアドバイスもらえるようなシステムをつくっておく。

②2日間研修の後半に、上司が研修に参加して、受講生のキャリアデザインの抱負をその席で聴く。など、OJTとの連携をよりスムーズに運ぶ展開を心がけることも必要と思われる。

また、研修プログラムのなかに「直属上司から部下への期待の声」を採り入れておくなど、管理職と部下との意識の乖離の解消を図ることなども効果を上げている。

最近実施したM社における、管理職のための女性活躍推進支援研修のプログラム事例を紹介しておきたい（図表3）。

チャレンジする女性中堅層に積極的な支援を

女性活躍推進プロジェクトにおいて、「継続性」と「上司の巻き込み」がポイントになることを再三申し上げた。

図表3 女性活躍推進支援研修（3時間）

	内 容
9:00	★オリエンテーション 1. キャリア開発について 1) キャリアとは 2) キャリアをデザインする 2. 企業における女性活躍の現状 1) 働く女性の現状 2) 研修のご報告 3) 他企業の事例紹介
10:20	[休憩]
10:30	3. 女性活躍のためのキャリア形成支援 1) キャリア形成支援とは 2) コミュニケーションについて 3) 部下の動機づけ三原則 4) 質問力の活用
12:00	★まとめ

それはつまり、研修を日常業務から切り離された一過性のイベントとせず、OJTおよびキャリア形成に連動させる仕組みをつくることにつながる。

こうして女性中堅層の育成が周囲の協力体制のもとに実現されたあとには、次のステップへ進む道が必要である。その1つとして「職位の転換」という仕組みも重要であろう。

各企業でも、転換制度については、積極的に一般職から総合職への転換を働きかける例もあったが、ほとんどの場合スタート時点で一般職を選択すると、一般職のままビジネス生活を終える事例が多い。それらは現実に転換制度のハードルが高すぎることによることを意味している。

勤続年数が伸長してきた現在、総合職としての力をつけた者には、もっと積極的にチャレンジする機会が与えられていいのではないかと。また業務遂行能力を高めるために、一般職にもジョブローテーションの機会が与えられることも望ましい。

いま女性の活躍が強く望まれる時代である。

「変革を希望しない女性層」に居心地がいい職場ではなく、「変革を希望しキャリア発達にチャレンジする女性中堅層」には、OJTやOff-JTの場などで、育成支援が積極的に行われるような職場が、今後は必要であると考えられる。