

2. 職域拡大(女性の職域拡大)

課題 新たな職種への挑戦

05

新たな職種や他部署への異動に挑戦する意欲を女性社員に高めさせるには、どうすればよいか。

現状の問題点

まず会社全体が女性のキャリア開発の意識を高めましょう

かつて女性は一般職・事務職として採用されることが多く、長い期間にわたって同じ職場で同じ業務を担当することが珍しくありませんでした。慣れた業務や職場に留まることを希望する女性社員に、新しい仕事や部署にチャレンジしてもらうには、どういった工夫が必要でしょうか。

まずは現状を確認してみましょう。

- ① 多数の社員が変化を好まず、今のままで十分という風土がある。
- ② 女性社員のキャリア開発を行うという考え方が会社に欠けている。
- ③ 管理職の間に人材育成の意識が希薄である。

女性社員のみならず、男性社員も含めた全社的なキャリア(職務経験や業務知識の習得)に対する理解不足がまず考えられます。もちろん異動することがすべて是ではありませんが、ジョブ・ローテーション、職務拡大(横への仕事の広がり)、職務充実(縦の仕事の広がり)を通じた人材育成は、男女に関わらず重要なことです。

解決のための視点

キャリア開発こそ会社が成長する基本ととらえる

キャリアとは「生涯を通しての人間の生き方・表現」あるいは、「長期的な仕事生活のあり方に対して見出す意味付けやパターン」と定義されます。従業員のキャリア開発とは、教育訓練と並ぶ、人材育成の重要な施策であることを正しく認識することが必要です。

解決の方向性は、次のとおりです。

- ① 企業も従業員も変化し続けることによって、はじめて成長することを全従業員に理解させ、キャリア開発への取組の必要性を社内で周知する。
- ② 従業員の自律性を尊重した人事異動の仕組みについて検討を行う。
- ③ 管理職に人材育成の重要性と具体的な取組方法を理解させる。

- ④ 人事異動を経験した女性社員の意見をヒアリングする。

具体的な取組

経営方針やキャリアアップの意欲を女性社員とも共有する

それでは解決に向けた具体的な取組を見てみましょう。

- ① 社長の講話や社員研修を通じて、環境変化への適応の重要性を理解させる。
- ② キャリア開発視点による、ローテーションや人事異動のルールを整備する。
- ③ 管理職の人事評価に人材育成の項目を追加し、育成手法の研修を行う。
- ④ 異動を経験した女性社員のコメントを社内に発信する。

すべての従業員のレベルアップを図り、業務のマンネリを打開していくことが、企業の存続に不可欠であることを社員に徹底します。その際に、経営方針や全社業績の報告と併せて行うと効果的です。人材育成の風土を醸成し、職種転換や配置転換の基準を作成することによって、社員は異動を前向きにとらえることが可能になります。そのためには管理職のスキルアップも必要です。部下の育成責任を明確に位置付け、OJTを中心とした育成の支援を行うことが必要になるでしょう。また異動を経験した女性社員がいる場合には、異動のメリットや克服すべき課題などを語ってもらうと効果的でしょう。

☆取組事例 滋賀県 卸売業・小売業(食肉加工) 社員数：95名

充実した研修体系で、 女性社員のチャレンジ意欲の向上をはかる

入社後、人事制度に連動した教育訓練体系による社員教育の継続実施や実践的な研修を積極的に実施している。教育訓練体系は、職能別研修と階層別研修にわかれ、それぞれ、ベーシック、スタンダード、アドバンス研修と3段階から構成されている。職能別研修は、業務(食肉加工製品製造、調理、接客、販売、業務管理)に関する知識や技能研修である。その研修を受講し、食肉技能士検定・外食調理管理士・外食産業管理士・食肉販売技術管理などの専門的な資格取得を奨励することにより、業務のレベルアップと業務範囲の拡大、社員の人材育成を図っている。

階層別研修は、経営管理、監督に関する知識および技術の向上を目指している。研修内容は、マネジメントの基本研修、実践研修、中小企業大学校でのリーダー育成講座や、マネジメント講座などがある。

今の仕事が必ずしも本人が希望した職種ではない場合でも、意欲を持って取り組み、成果を出させるためには、上司はどのように対応すればよいか。

現状の問題点

上司自身が人材育成のノウハウを理解していますか？

採用された後に配属された職場で必ずしも本人の希望した職種でないケースは、男女問わずに起こりうることです。そういった女性社員が意欲を持って業務に取り組むためには、どのように指導すればよいのでしょうか。まずは現状を把握してみましょう。

- ① 上司が女性社員を育成した経験が無く、どのように対応してよいか分からない。
- ② 本人の希望を把握する仕組みがなく、人事異動の説明が不足している。
- ③ 社員は職務の幅を広げることの意義について理解していない。

採用時や新人研修においては、会社が適材適所と長期的な育成を行うことをしっかりと説明しなければなりません。しかしながら、入社後の配置転換、上司の管理能力、人事考課の仕組みなどに不安があれば、意欲を持ちにくいことも事実です。

解決のための視点

社員に仕事の幅を広げることの意義を理解させる

この課題を解決するには、社員が担当する職務は、会社の要求、本人の能力、本人の希望の3つの調整により決定され、必ずしも本人の希望が通るものではないことを理解しなければなりません。

具体的な解決の方向性としては、次の3つが考えられます。

- ① 部下に対するコミュニケーションの回り方やモチベーションを高めるための管理職研修を行う。
- ② 定期異動(ジョブローテーション)において、社員の希望を反映できる仕組みを検討する。
- ③ 社員に仕事の幅を広げることの意義について啓発する。

社員が一丸となって担当職務に達成感を感じられる仕組みを作る

解決に向けた具体的な取組として、以下の内容が考えられます。

- ①管理職に対して、コーチングなど部下育成のためのコミュニケーション・スキルに関する研修を実施する。
- ②定期異動(ジョブローテーション)制度を導入して、社員が希望する職種や職場を自己申告できる機会を設ける。
- ③あらゆる階層の社員を対象とした研修や社長の講話などを通じて、すべての職務の必要性と重要性を伝え、定期的に仕事に対する意欲を高める。
今の仕事が必ずしも本人が希望した職種ではない場合でも、やりがいを感じさせることが必要です。そのためには、上司と本人が一体となって担当職務に達成感を感じさせる取組が最も重要と言えます。また、将来を考え、異なる職種、職場にもチャレンジすることの大切さを理解させることが必要です。

☆取組事例 北海道 金融業(信用金庫) 社員数:223名

ジョブローテーション制度で女性の職域拡大、組織力アップへ

女性の職域拡大に向けてジョブローテーション制度の基準作りや規定化、継続就業を支援する規定整備などを行っている。また、配属先の所属長に対し、階層別研修を通して、男女区別なく育成するよう指導している。

男性も女性も、預金(窓口含む内勤)、融資、渉外を入庫10年以内にすべて経験するというジョブローテーション制度を取り入れ、窓口業務に偏りがちだった女性の職域を拡大している。

また、総務部では支店長に対し、各職員への教育方針を明確に文書で打ち出すよう指示、それに対して総務部がアドバイスを文書でフィードバックする方法で実効性を上げようとしている。どの業務でその人の能力が発揮できるか、やってみなければわからない面もあるので、組織全体の力を上げるために必要な取組であることを繰り返し説明している。

女性パート社員にも意欲的な働き方、専門能力の向上を図りたいが、どうすればよいか。

現状の問題点

女性パート社員の意識を具体的に認識していますか？

飲食店、介護・福祉サービス、製造業・流通業の現場などでは多くの女性パート社員が活躍しており、彼女たちは会社の業績向上に欠かせない存在です。さらにモチベーションを高め、スキルアップを図るにはどうすればよいのでしょうか。

まずは以下のような問題点が無いかを確認してみましょう。

- ①パート社員の就業意欲が阻害されている。
- ②本人自身が税金や社会保険料の支払いを抑制する働き方を志向している。
- ③パート社員に対する意識調査や満足度調査を行ったことがなく、各人の意欲や働きがいについて把握できていない。

解決のための視点

女性パート社員の意見や不満を聞く耳を持つ

パート社員の中には、優秀であるにも関わらず、配偶者控除の面から働き方を自らセーブしている場合もみられます。深刻な問題は、女性パート社員たちの意見や不満を聞こうとしない経営者や上司の姿勢でしょう。

これらの問題点を解決するには、次のような視点が有効です。

- ①社長の方針として、勤務時間による処遇から仕事の内容や成果を重視することを表明する。
- ②管理職に就労意識の多様性(年齢、性別、雇用形態など)に関する理解を促し、あらゆる人材の活躍推進が重要であることを正しく認識させる。
- ③パート社員が十分に能力発揮できる環境を整備する。
- ④パート社員の意欲やモチベーションの状況を把握する。

意欲と能力の高い女性パート社員を発掘し、育てる

それでは具体的な解決策を考えてみましょう。

- ① 社内の業務内容ごとに能力・資格要件を整理し、パート社員が従事可能な責任ある高度な業務領域を明らかにし、意欲と能力の高いパート社員には責任ある仕事を与える。
- ② 管理職に対して、部下育成に関する社内研修や外部講座の受講を促し、日々の指導を通じたパート社員の意識改革と能力向上を実践する。
- ③ パート社員に対する意識調査や面談を継続的に実施し、制度の構築や改善につなげる。

☆取組事例 埼玉県 菓子製造・販売業 社員数：488名

店舗の最前線を担うパートタイマーに販売のプロとして活躍を促す

同社の直売店舗では、パートタイマーが早番、遅番に分かれて効率的に働いている。それだけにパートタイマーに対する働きやすい環境作りと、モチベーションの向上のための施策は欠かせないと考えている。

まず、働きやすい環境作りとしては、仕事と家庭との両立支援であり、女性が大半を占めているパートタイマーが安心して働き続けることができる。

次に、モチベーション向上を図るため、「プロ販売員ハンドブック」が販売員全員に配付されており、このハンドブックには、従業員としての心得から、あいさつ、身だしなみといった具体的な接客販売ノウハウ、店舗運営や商品管理の知識にいたるまで、業務遂行に必要なすべてのポイントが網羅されている。このハンドブックの内容をマスターし、努力することで評価につながり、パートタイマーのモチベーションを高める原動力ともなっている。

現場作業において、女性社員の活躍を推進するためには、どうすればよいか。

現状の問題点

女性は現場作業に向いていないという固定観念はありませんか？

固定的な役割分担意識や過去の経緯から、力仕事や深夜勤務を必要とする現場作業においては、女性が活躍しにくいという誤った認識があることは事実です。どのように解決していけばよいか、まずは問題点を整理してみましょう。

- ① 労使双方に現場作業は男性の仕事であるといった固定観念が強く、女性の配置を検討したことが無い。
- ② はじめて現場作業に女性を配置する際に、どのような課題があるのか把握できていない。
- ③ そもそも現場作業の工程見直しや軽作業化に関する日常的な検討が行われていない。

女性の職域を拡大することは、各職場における偏った人員構成を是正する試みです。あなたの会社では、職種を性別に固定化しない意識変革や生産性向上を見据えた業務の見直しが行われているでしょうか。

解決のための視点

現場作業の行程と実際の業務特性を整理する

労働基準法で女性労働者の就労が規制されている業務に女性を配置しないことは当然ですが、男性(あるいは女性)でなければならない職域は、一部の例外を除けば存在しません*1。深夜勤務や力仕事、例えば医師、看護師、トラック・ドライバーなどの分野で活躍する女性の存在は少なくありません。「どのような仕事でも男女を問わずに活躍できる」という意識を持つことが解決の糸口になります。

解決のためには次のような視点が必要になるでしょう。

- ① 現場作業の一連の工程を細分化した各課業(タスク)の業務特性を分析、整理する。
- ② 現場作業における力仕事の軽作業化や深夜勤務の交代作業化を検討する。

- ③ 女性を配置する際に必要な環境整備を物理面と意識面の両方から検討する。
意識変革と同様に重要なことが作業工程の見直しです。安全性と生産性の観点から工程を再構築する試みは、女性の活躍を促すのみならず、社員の負荷を軽減することにもつながります。

具体的な取組

女性の意欲を活かす現場のハード・ソフト両面の整備

それでは解決に向けた具体的な取組を見てみましょう。

- ① 現場作業の詳細分析に基づく工程の見直しを実施する。
 - ② 作業内容を明確にした上で、遂行能力のある女性を配置する。
 - ③ 軽作業化が必要な業務には、機械化や自動化によるハード面、および昼間と夜間の引き継ぎといったソフト面の改善を行う。
 - ④ 新たに女性を配置する現場においては、女性用トイレ・シャワー室・更衣室など物理的な環境整備と相談窓口を設けるなど意識面の環境整備を行う。
 - ⑤ 女性社員が深夜勤務をする場合は、通勤の安全や単独作業をさせないといった安全の確保に努める。また、子の養育または家族の介護等の事情に配慮する、仮眠室、休養室を整備する、定期的に医師による健康診断を行う。
- あらゆる現場で女性が働ける環境を整えることによって女性の職域は拡大し、さらに女性の採用拡大にも好ましい影響を及ぼすことでしょう。

※1 男または女の一方の性に限定しても均等法違反にならない場合:業務の正常な遂行上、一方の性でなければならぬ「芸術、芸能上にかかわる表現の分野」や「防犯上の要請に関する守衛、警備等」、「風俗、風習に左右される海外勤務」など、一部の職務については、均等法違反とはならないと解されます。

☆取組事例 滋賀県 製造業(プレス加工) 社員数:127名

男性が中心であった工場の製造ラインに、女性社員を配属できるよう作業改善した

プレス技術を基盤にして設計から製造までと業務の領域が広がってきたことから、それまでは男性の戦力が中心であった工場の製造ラインに、女性社員を配属できるよう、機械や設備等の改善や、技能研修など様々な環境を見直した。

これまで機械の操作は手作業が中心であった工場の現場において、機械の自動化や設備の改善を推進し、安全性も一層向上させることにより、男性社員に混じり女性社員が第一線で活躍できるような環境を整えた。また、メーカーによる機械の操作講習に女性社員を積極的に参加させ、新しい機械の操作方法の取得を奨励し、OJTも実施した。その結果、補助業務ではなく、1台の機械を任せられ、そこでの製造が完結するまで責任をもって業務にあたる女性が増え、男性とともに現場での物づくりの中心となって活躍するようになった。

女性社員にも定型的な仕事だけでなく、営業や企画立案などの仕事をさせたいが、上司の意識を変えるにはどうすればよいか。

現状の問題点

社内に“女性は補助業務”という固定観念はありませんか？

まず、次のような事例が思い当たらないでしょうか。

- ① 従来から営業部門の女性社員は補助業務に従事しており、本人や上司も疑問を感じていない。
- ② かつて女性営業職を配置した際に、上司や顧客の理解が得られずに社内業務へ戻した経験がある。
- ③ 女性営業職を配属して継続的な教育を行ったが、なかなか成績が上がらずに本人が退社してしまった。

過去の経緯から、女性を営業職に配置すると本人が尻込みをしたり、辞めちゃうのではないかと危惧する上司が多いようです。

解決のための視点

女性の営業力を発見・発掘する取組を

企業風土や本人のやる気の問題があるかもしれませんが、部下の人材育成責任を持つ上司の役割はもっとも重要です。女性営業職を育成することは、経営課題を遂行することに他なりません。

解決に向けては、以下の視点を参考にするとよいでしょう。

- ① 男性営業職と女性営業職の業績の差が生じる場合には、その要因について、客観的な把握と具体的な分析を行う。
- ② 渉外活動に関して意欲や能力のある女性一般職社員には、営業職としての育成と活躍の機会を与える。
- ③ 女性営業職の仕事やその他について、上司以外にも相談できる相手や仲間を用意する。

個人の持つ資質をきめ細かくサポートし、情報交換も活発に

これまでは男性営業職が社内外のネットワークを活用し、業務の進め方を構築してきましたが、初めて女性を営業職に配置する場合には、ちょっとした配慮や工夫が必要です。上司に求められる具体的な取組を見てみましょう。

- ① 部下である女性営業職に対して、業務上および能力上で克服すべき課題を明確にし、個別の育成方法を検討する。
- ② 営業職の管理職は、女性部下とのコミュニケーション、育成、評価に関する研修を受講し、同行営業を通じて成果創出を指導する。
- ③ 女性営業職の育成は必ず複数で行い、本人同士の情報交換や先輩女性との交流の機会を提供する。

こういった取組によって上司の意識は変わっていきますが、一人で問題を抱え込まずに、必要に応じて人事部門に相談したり、同様の女性部下を持つ上司と率直な情報交換を行うことも有効でしょう。

☆取組事例 兵庫県 製造業（産業資材製品） 社員数：106名

総合職への転換制度により、 女性社員を営業部門に配属する

人事制度の見直しにより1998年に始まった一般職(男女)から総合職への転換制度により、2003年に女性社員を営業部門に配属することになった。

社内には営業職への配属を理由に退社を危惧する声もあったが、自ら手を挙げて総合職(営業)を希望する女性もあり、他地区への転勤もこなし、営業成績を伸ばし活躍する女性も現れている。

2006年から、総合職(営業)を希望して入社する女性も出るようになり、新入社員は1年間メンター(個人的に相談を受け付ける先輩社員)につき、訓練を受けている。業務遂行上の悩みや不安の相談、今後のスキルアップの相談など、メンターが親身に関わるなかで、一人前の社員が育っている。2010年には女性総合職(営業)がメンターとなり、後輩の女性総合職(営業)を育成している。