

Contribution 1

中小企業における女性管理職育成と
社労士の役割まつした なおこ
大阪会 松下 直子「女性活用、本音と建前」
社労士として携わった好事例紹介

1 企業と女性たちのニーズは一致している？

社労士として、お取引先様から「男性社員のみを対象とした育成」をご依頼いただくことは皆無ですが、「女性のみが対象」は多々あります。一方、採用の現場にいと「女性の方が総じて優秀」「同じ基準で見ていると、女性ばかり採用してしまうことになる」という声も多々聞きます。ならば、性差による能力差があるから「女性の育成」が叫ばれているのではなさそうです。

少なくとも私が前職で営業をしている頃は、名刺を持っている女性自体、少ない時代でした。性差の違いは、機会の違いでした。

あれから20年近くが経ちました。職場には、かつて以上に女性の姿が多く見られるようになりました。少子高齢化を背景に、積極的に女性を活用したいという企業も増加しています。

さすれば一見、企業側と女性たちのニーズは一致しているように思えます。それなのに、なぜ女性の活躍は、まだこんなに悩ましいのでしょうか。こんな特集が組まれるほどに（苦笑）。

2 【事例】女性を活躍させるのは男性上司？

U社は、不動産販売業を営む中堅企業。関東圏を中心に20営業所があります。それぞれの営業所には所長以下10名程の営業マンと営業支援の女性スタッフが1名ずつ配置されています。女性の管理職はまだ不在。支店の女性スタッフの育成は所長任せで、これまで全社的に統一された女性育成はなかったそうです。まずはこの女性スタッフを育成することから始めようということになり、私に「全営業所の女性を集めるから1日の研修をしてほしい」という依頼がありました。

とはいえ、今まで女性スタッフに対しては「何も」してこなかったのに、突然1日拘束されて、初

めて会った外部講師から期待を伝えられたところで、女性の方々はどう受け止めることでしょうか。

そこで「午前中の2時間だけでいいから、所長にも研修に同席いただけないか」とお願いしました。名付けて『カップリング研修』。営業所長と女性スタッフにそれぞれ2人一組での研修を実施させていただいたのです。2時間だけですが、ペアで相手の立場に立ったロールプレイングをしていただいたり、組織目標を共有化していただいたり、男性上司から期待を伝えていただいたりしました。

また午後からは、多忙な所長にはお帰りのいただき、女性スタッフだけで、営業マンを支えるために必要なスキルやテクニックの伝授、女性スタッフ同士の横の繋がりの形成に時間を投じました。

研修後、女性の方々からこんな声が聞かれました。

「所長とこんなに長時間、話をしたのは初めて」「所長は忙しそうで普段あまり声をかけられないが、ちゃんと私のことを見てくれたんだとわかった」「支店に戻ると女性1人ですが、女性スタッフが横の繋がりを持つことで、営業所間をもっと繋げていくことができる」「研修は男性ばかりで、女性は期待されていないのかと思っていたけれど、私たちがしっかりと笑顔で仕事をすることで、もっと現場を変えられると思えるようになった」

一方、午前中だけ立ち会ってくださった所長たちからも、

「女性の部下への接し方がわからなかったけれど、男性同様、普通に向き合えばいいということがわかった」「自分の娘と変わらない年頃の“女の子”だと思っていたが、じっくり話をしてみると、実にしっかりしている。もっと仕事を任せられそう」

といった声があったそうです。

研修後、職場で所長と女性スタッフとの会話の量が格段に増えたとも聞きました。女性の育成には、ちょっとした「きっかけづくり」から始められるの

かもしれないと思います。

3 【事例】最後はトップの覚悟？

一方、食品メーカー F 社からは「3 年以内に女性の管理職を 3 倍にするという人事目標を設定したので、プレ女性管理職を集めて意識づけの研修をしてほしい」という依頼がありました。全社から推薦を受けた約10名の女性が2日間にわたっての合宿研修です。

研修を終えたメンバーから最も多く上がった声が

「参加して本当によかった。この研修こそ男性の方々にも受けてほしい」

というもの。F 社の人事担当者はこの声を逃しませんでした。「彼女たちの声を役員会で報告してもらえないだろうか。うちの役員はまだ全員男性。女性を活用しようという気持ちはあるが、実際のところ、女性活用の意義すら疑問視している方もいる。うちの女性たちにかかわってくださったご経験から、うちの役員たちに向き合ってほしい」というのです。役員会には社長以下20名程の役員と部門長が集められるそうです。

すると、その話を聞きつけた研修参加の女性から、今度はこんな声が寄せられました。

「私は最近、組合の幹部になりました。女性で組合幹部に入ったのは私が初めてです。最初は断ろうと思いました。でも、女性が1人もいない組合からは、“女性用トイレに音姫をつけてほしい”といった要望は、決してあがらない。女性にしかわからないことも沢山あると思えたのです。だから私は依頼を引き受けました。性差はあります。お互い理解しがたい部分もあるでしょう。でもだからこそ、一緒に仕事をする価値がある。相手がわからないことをわかっている人がいるということに価値があると思うのです」

私はこの方の発言も交えて、役員会で役員の方々と女性活用についての意見交換を行いました。役員の方々からは

「女性は感情でものをいうから難しい」「定時になったらさっさと帰ってしまう。仕事に対する覚悟がない」「女性は人生の選択肢（逃げ道）が複数ある」「他社は本当に女性活用しているのか」「女性が活躍していると、企業イメージが向上するのか」

という本音から始まり、1 時間以上も活発な情報交換が行われました。そして最後に、同社の社長がこう締めくくられました。

「男性も女性もなく、誰しもがこの会社を自分の人生での活躍の舞台にしたいと思ってもらえる会社にしたい」

と。トップが腹を決めた瞬間でした。

同社から、女性幹部養成の研修のご依頼は、今年はありませんでした。代わりに依頼されたのは、男性も女性もなく一人ひとりの「プレ管理職」をしっかり活躍させるための、「部門長の部下育成研修」でした。

女性活用に成功している企業は、言い換えれば、女性本人たちが頑張っていることももちろんですが、何よりそれを可能にした、男性たちの存在に他ならないのかもしれない。

4 人と場とチャンス。そこに声援をおくろう

ちょうどこの原稿を書いている今、ロンドン五輪での日本選手団の活躍が新聞やテレビを通じて報じられています。1896年に始まった近代オリンピックですが、男女に等しく機会が与えられたのは、実は今年の五輪から。今回から女子ボクシングが加わり、史上初めて全競技で女子種目が実施され、すべての国・地域から女子選手が参加する大会になったそうです。各国旗手にも女性の姿が目立ちました。

男女互いが、お互いを理解し合えるほどには、日本の経済社会は経験値を重ねられていません。我が国における女性活用の歴史はまだ浅く、男性女性ともに手探り状態です。

自らの役割と責任を果たそうと前を向いている者に対して、男女にかかわらず、場やチャンスが与えられること。そしてそれを応援する人がいること。その積み重ねが歴史をつくり変えます。歴史をつくるのも変えるのも、やはり人、に他ならないようです。

Profile 松下 直子

株式会社オフィスあん代表取締役。神戸大学卒業後、江崎グリコ(株)に入社。新規開拓の営業職、報道担当の広報職、人事労務職を歴任。現在は、社会保険労務士、人事コンサルタントとして顧問先の指導にあたる一方、人材育成を生涯のライフワークと決意し、社会人教育に意欲的に取り組む。主な著書等に『実践 社員教育推進マニュアル』『人事・総務マネジメント法律必携』『採用・面接で「採ってはいけない人」の見きわめ方』『部下の実力を高める実践 OJT』(DVD) など。