

## 経営者のための女性力活用塾(第22回)

### 既存施策のチェックおよび見直し

2018.07.11

前回までの説明で、女性力活用を考えている経営者の皆さんには、「女性力とは何か?」「女性力活用を妨げているものは何か?」「自分たちの心に無意識レベルの差別意識がないか?」といった問いと答えがすでに用意されていることと思います。

もしこれらの問い、あるいは答えが全社的に浸透していない場合は時間をいくらかけても構いませんので、意識の周知徹底と共有をしてから次に進むようにするとよいでしょう。

#### 自社内における女性社員の位置

意識・心がけの準備ができれば、第21回の記事で説明したように、女性力活用のための施策構築のステップ2「自社内の現状の確認」に移ります。

#### ●女性力活用のための施策構築の5ステップ

- Step1. 経営者としての心構えと会社内の意識改革
- Step2. 既存施策のチェックおよび見直し
- Step3. エクセレント・カンパニーの模倣
- Step4. 現状の確認および施策構築
- Step5. フィードバック

確認すべき項目を下の表にまとめました。

#### ●確認すべき自社内の現状

- 1. 既存の人事教育訓練の内容
- 2. 既存の福利厚生制度や設備の利用状況
- 3. 既存の教育訓練に携わる教育係の認識・人格・知識など
- 4. 過去の人事教育訓練の内容と企業業績の相関関係(コスト含む)
- 5. 過去および現在の女性社員の感想や不満の声
- 6. 人事教育訓練に関するフィードバックシステムの有無およびその方法
- 7. 1~6を取り巻く社内的な環境(企業風土や社員の意識など)

具体的に確認すべき主なポイントはこの表にある7つです。これらは女性力活用に限らず、人事教育施策を構築する上ではどれも必要不可欠な要素であり、いまだら強調する必要もないほど一般化されたものばかりです。しかしこれらすべての項目に「女性社員への人事教育・福利厚生に関する」という言葉を付け加えてみれば、上記7項目のチェック内容は大きく様変わりします。

そしてその上で下記の項目8を付け加えれば、女性力活用施策構築の準備としての用をなします。前項で説明した通り、「女性労働者に対する人事教育訓練」というのは、未知の存在への手探りの対応でもなければ、既存の(性別に無関係の)社員教育訓練と大きく違うこともありません。違う点は「教える側の(差別)意識」と「教えられる側の性別・特徴」の2点のみ。

## 8. 女性社員に特化した人事教育施策の有無(過去に存在していた場合はその効果と失敗例も)

その2点の違いを考慮し、理解し、改善できれば、極論的には人事教育施策自体の内容は変える必要はないと言ってもいいでしょう。

## ・女性社員の待遇(給与・待遇・進退など)

なお、上記のチェック事項にはこれも付け加えたいところなのですが、この点は労働基準法や男女雇用機会均等法などに規定されている部分であり、これらの点に不備があるとすれば、すなわちその会社が違法行為をしている可能性があります。

このような基本的な部分での不備がある企業はそもそも女性力活用施策に着手する資格はありませんので、ここではそのような企業はないものと考え、説明は省略します。

## 既存施策をすべて変更する必要はない

第1回～第14回でも説明した通り、女性社員を教育する場合、教育する対象こそ違いますが、既存の人事教育訓練の内容を根本から変える必要はありません。むしろ(その企業独自の発展・定着を遂げている)既存の教育訓練施策をベースに、教育対象の違いに留意した内容をピンポイントで変更したり、改善したりの方がコストや労力が省け、かつ十分な効果が期待できます。

「女性だから」「ゆとり教育世代だから」などと、既存の人事教育訓練施策を根本からガラッと変えてしまっただけでは、かえって既存のシステムや制度に混乱を来す可能性があります。既存施策がある場合は大げさに構えず、要点だけをしっかりと押さえ、粛々と正しい知識によって改善・適用した制度を運用するだけで十分でしょう。

今回の記事では、既存の人事教育施策を見直す際に必要な視点、すなわち教育対象を女性社員にする上で特に留意しておかなければならないポイントを説明します。これらのポイントを理解した上で冒頭の7要素を確認・改善すれば、それまでとは違った効果が期待できます。

## モチベーション管理が大切

従来の人事教育施策、特に生産性向上や能力開発といった性格を持つ施策は、過程や方法の違いこそあれ、その根幹には「モチベーション・マネジメント」の考えが流れています。

教育訓練の本質とは、本人が会社を愛し、仲間を信頼し、仕事に誇りを持つようになって初めて、技術や知識やノウハウを学ばせること。本人のやる気を醸成させないまま、ただ質と量を反復練習させるだけの教育訓練は20世紀後半にすでに限界を見せました。

数年前は、世界的な不景気の影響で企業がたいした努力や歩み寄りをせずとも人は集まってきましたが、最近の景気回復やブラック企業の内情露呈による入社回避意識の拡散により、労働者や顧客から見放される企業も増えてきました。違法スレスレの経営を続けているブラック企業は問題外ですが、それ以外のまっとうな経営をしている企業も、社員のモチベーション・マネジメント施策に再度注目する必要に迫られています。

自社の既存の人事教育施策を思い出してみてください。規模や業態の違いにより内容は千差万別ですが、その中にモチベーション・マネジメント、あるいは自己啓発・自己変革といった目的を持つ項目がいくつか存在していることと思います。そしてその項目には、恐らくそこには性別不問の、すなわち普遍的なモチベーション・マネジメント方法が含まれていることでしょう。

しかしその方法は表面的には普遍的なものに見えても、(過去のモチベーション・マネジメント理論が基本的に男性労働者

を対象に研究されていたこと、現在の日本の労働社会が男性主権であることを鑑みると) 実質的には男性労働者向けであることが少なくありません。

さて、ここまで読んで、「会社員ならば仕事に対するモチベーションは同じはずではないか？」という疑問を持った人も多いかと思います。しかし同じ会社員であっても、実際には男性と女性ではモチベーションや仕事に対する意識に大きな差があることも多いのです。

そこで次段では、「仕事に対するモチベーションの性差」について詳しく説明します。

男性と女性のモチベーションの違い… 続きを読む