

2. 女性従業員のキャリアアップに向けた育成

女性の管理職が少ない、またはいない理由として「必要な知識や経験、判断力を有する人材がない」ことを挙げる企業が最も多いという結果があります（※）。女性管理職を増やすには、女性従業員に対してもキャリアアップの機会を積極的に与え、意欲・能力を引き出し、管理職としても活躍できるように育成することが必要です。その際は、出産といったライフイベントを考慮することも重要です。

※出典：広島県女性活躍推進企業実態調査報告書（平成 29 年 3 月）

《主な成果イメージ》

- 女性管理職候補となる、長期的にキャリアを考え、キャリアアップを見据える女性従業員が増えた。
- 女性管理職比率がアップした。

このような企業に
オススメ!

✓ 女性従業員のキャリアアップの機会が少ない

✓ 管理職として登用できる経験とスキルを持った女性従業員が少ない

✓ 女性従業員をどう育成したらよいかわからない

■ 取組の内容とポイント ■

取組 1 キャリアを開発する機会を、女性従業員にも積極的に与える

一人一人の活躍の可能性を見据え、スキルの獲得や課題の克服に向けて育成計画を検討し、キャリアアップに必要な職務経験や研修受講などの機会を、女性にも積極的に与えます。ポジティブ・アクションとして、女性リーダーを育成するための研修実施や、既存の研修への参加を促すなどします。

! ポジティブ・アクションとは、社内制度に男女差別的な取扱いはないのに「女性の管理職が増えない」などといった場合に、個々の企業が進める自主的かつ積極的な取り組みのことであり、実質的な男女均等取扱いを実現するために必要となるものです。

➤ 企業実践事例

- ◆ キャリアアップのための研修などへの参加を、上司や女性従業員に直接促す（株式会社リョービ）
- ◆ 管理職登用候補者を個別に育成する（マツダ株式会社）

取組 2 キャリアの早期段階で、「仕事が面白い」と感じるような経験、成功体験を積ませる

平均出産年齢となる 30 歳前後で、キャリアに対する悩みが生じるケースが多いようです。一方で、自分の能力が生かされている・向上している、会社から期待されていると感じるなど、「仕事は面白い」と感じる経験を 20 代で積むと、**長期的なキャリアを展望し、仕事への意欲を持ち続ける可能性が高くなります。**

! **若手時代の仕事への興味や成功体験やの有無が、将来のキャリアに大きく影響します。**責任がある、視座を上げる、経営に関わるような仕事も周囲がサポートしつつ、早期に経験させましょう。

➤ 企業実践事例

- ◆ 若いうちに、目線を上げて考える経験を通じて仕事に対する自信を得る機会をつくる（キリンホールディングス株式会社）

取組 3 上司や先輩などが継続的に女性従業員の育成を支援する体制、高モチベーションな職場をつくる

キャリア展望を持てるような仕事経験を与えたり、支援するなど上司や先輩の存在は、モチベーションを維持する上で重要です。出産等のライフイベントがあったとしても、工夫や周囲の協力を得るなどしながら乗り越え、長期的にキャリアを開発しようとする力となります。メンター制度といった公式な仕組みだけでなく、日常的なコミュニケーションのなかでサポートする事例が多くあります。

! 「仕事の面白さ」をキャリア初期に経験させたいうえで、**継続的に上司等が支援**していく必要があります。

➤ 企業実践事例

- ◆ 広島県内で管理職として活躍中の「輝く女性」の上司や先輩による支援
- ◆ 「7. 上司である管理職層の意識改革」の取組と事例を参照

■ 企業実践事例 ■

リョービ株式会社（製造業／従業員 1,774 名／府中市）※2019 年 6 月時点

取組 1

■課題：「昇進や管理職登用＝男性」という社内の風土を変えたい。

取組
内容

キャリアアップのための研修などへの参加を、上司や女性従業員に直接促す

長年勤務している従業員の中には、業務上重要な役割を担うなど十分な実力をもつ女性もいる。こうした管理職として活躍できる能力と適性をもつ人材を、従来から実施している中堅社員向けの「Mクラス（管理職）育成コース」へ参加させたり、昇格試験への挑戦を人事担当から促すなどした結果、**管理職手前となる主任、係長クラスの人材の層が増えつつある。**

マツダ株式会社（製造業／従業員 22,612 名／広島市）※2018 年 3 月時点

取組 1

■課題：女性にも管理職として活躍してもらうため、確実に育成したい。

取組
内容

管理職登用候補者を個別に育成する

ポテンシャルの高い女性従業員を管理職候補として選抜し、一人ひとりの＜現状分析＞と＜今後のアクション＞を整理した個別育成計画を策定し、継続的にフォローしている。

＜現状分析＞管理職登用に向けて必要なスキルと課題の洗い出し

＜今後のアクション＞どのような仕事を与えるか？どのようなジョブローテーションが必要か？ 等

キリンホールディングス株式会社（製造業／従業員 6,185 名／県外）※2020 年 1 月時点

取組 2

■課題：会社の未来を担う 20 代社員の半数は女性。長期的に力を発揮してもらうにはどうすればよいか？

取組
内容

入社 7,8 年目までに、業務における成功体験を通じて「得意領域」をつくる

「前倒しのキャリア形成」を重要視しており、入社後、2, 3 年単位の短めのスパンでジョブローテーションを実施し、自身の適正を知り、「得意領域」を作ったり、あえて一段上の仕事を与え、やり遂げることで成功体験を積み重ねたりする取組を行っている。また、入社 6 年目（20 代後半）～35 歳未満の女性社員有志を対象に、「キリンウィメンズカレッジ」を開催。会社の経営戦略などを学び、実務から洗い出される経営課題を検討して所属長へ提案、改善の実施までを行う 6 か月間のプログラムを提供する。

第 1 セッション	【講義】キャリア、【講義】問題解決①
第 2 セッション	【講演】ロールモデル講演、【講義】問題解決②
第 3 セッション	【講演】キリンの経営戦略、【講義】経営戦略基礎
第 4 セッション	【パネルディスカッション】KWC 卒業生、【講義】リーダーシップ
第 5 セッション	【講演】ロールモデル講演、【講義】ビジネスプレゼンテーション
第 6 セッション	【最終プレゼンテーション】自場所への提言

広島県内で管理職として活躍中の「輝く女性」の上司や先輩による支援

取組 3

■課題：キャリアへの悩み、結婚・出産等のライフイベントの悩みを持つ女性のキャリアアップを支えるには？

取組
内容

上司がチャレンジングな仕事を与え成長を促す

広島電鉄株式会社 経営管理本部 総務部長 嶋治 美帆子さん

若手時代に課長から、株主総会のやり方を見直す業務の実務担当者を任され、充実した経験をさせていただくことができました。私のことを信頼してくれて、任せてくれた上司との出会いに感謝しています。

上司や先輩などが相談にのり、キャリアアップへの背中を押す

株式会社広島三越 営業統括部 紳士ファッション マネジャー 羽倉 沙織さん

結婚したばかりであった当時の私は、管理職へのチャレンジについて悩んでいました。しかし、異動してきた上司が、私が想像できず悩んでいた「管理職としての具体的なキャリア」について共に考えてくれ、気持ちに少しずつ変化が生まれました。

株式会社ユーホー 人事課課長 水田 理香さん

当時は妊娠・出産で辞める人が多かったのですが、会社に留まるよう説得してくれたのは、一緒に働いていた先輩たちでした。“私たちは当たり前のように退職を選択したが、子育てが落ち着いた頃に働きたいと思っても正社員として雇ってくれるところはどこにもなかった。今、あなたは辞めるべきではない”と。

株式会社第一ビルサービス 人財サービス部 課長 玉川 はな子 さん

元々管理職になることを目指していた訳ではなく、責任の大きさから、自分に務まるのかという不安もありましたが、“とりあえず好きに働いてみたらいいから”という社長からの励ましもあり、課長として働いてみようと前向きになれました。