

今の時代を勝ち抜く 女性社員の育て方

大嶋博子氏 リードポテンシャル代表取締役

近畿日本ツーリスト(KNT)でキャリアをスタートさせた大嶋博子氏。女性営業職の第1期生として活躍した後、人材教育の分野に転じ、自らの経験と研究成果をもとに企業コンサルティング、研修を行う。著書の「女性部下のやる気と本気を引き出す上司のルール」をテーマに指南していただいた。

人材不足が本当に深刻化しています。有効求人倍率は1.7倍まで上がり、40数年ぶりに高度経済成長期並みの高水準。本格的に人がいない時代を実感します。一方で、せっかく採用した人材の離職率も高いのが現状です。金と時間と手間をかけて採用し育てた新入社員があっさりと辞めてしまう。大卒入社3年以内の離職率は32%、専門学校卒を含めれば40%まで上がります。

そんな人材不足の時代に、女性の人材を無駄にしている余裕などないはず。まずは女性のターニングポイントを企業は意識するべきです。それが25歳です。22歳で新卒で入社し、3年後に女性社員の半数が会社を去っています。現在は初婚年齢が30.2歳、第1子を31~32歳で産みますから、昔のように結婚や出産が退職理由ではありません。

多いのは「自分の将来が描けない」と言って辞めていくケースです。仕事の中身や業界の状況は3年もすればわかります。その時点で「会社に将来性はあるのか」「自分はこの会社で生きていけるのか」などと、ふと考える。それがきっかけで辞めてしまうのです。

女性社員に辞められてしまわないためには、本人のやる気と本気を引き出す必要があります。女性社員を教育し、知識やスキルを教え込むのは、さほど難しくありませんが、やる気の元となる心を育て整えるのは簡単ではありません。一番重要な点は、仕事を通じて「うれしさ」を感じさせること。特に女性はうれしさがやる気の源泉となります。女性の

強みであり特徴でもあるのが感情脳が強く働く点です。理論・理屈や成果、目標といったもので動くのは男性。一方、女性は感情で動きますから、たとえば、この上司、この人物のために頑張ろうという発想です。それが自分の喜びに直結し、爆発的な力を出します。

私生活とセットで考えさせる

私はKNT時代に女性営業職の第1号となりました。最初は大いに張り切っていたのですが、がっかりしたのは何かにつけて上司から「とりあえず〇〇して」と言われたことです。それも無理はありませんでした。何しろ第1号。前例がありませんから、何をどう指示していいかもわからず大変だったでしょう。ただ、やる気をくじかれたのは事実です。一時期は転職を真剣に考え、就職情報誌を読み漁った時期もありました。

それが変わったのが新たな上司の着任でした。今でも仕事上の父親と慕うその上司は、話にしつかりと耳を傾け、理解し、私の長所に光を当ててくれました。私もこの上司のためなら頑張りたいと感じ、やる気と本気が引き出されました。所属する支店の営業成績は全国でも下位でしたが、この上司がてこ入れでやって来てからは、私を含む全員のモチベーションが上がり、しばらくすると全国でも成績上位になりました。

やる気と本気を引き出したら、ケアも欠かせませ

ん。やるとなったら女性はまじめでコツコツ努力し、一生懸命に働きます。しかし、ある時、疲れ切った自分に気づき、がくりと心が折れて退職してしまうケースが少なくありません。誰かを喜ばせたくて頑張るわけですが、からからに干上がる前に心を満たす。そういう考え方を教えてあげること、周りが気付いてあげることも重要です。そうでないと、表面上はいつもニコニコ、プラス思考で真面目に元気よく頑張っていたはずの女性社員がある日突然、辞めてしまうことになります。

目線を上げてあげることも大切です。目の前の事柄しか見えなくなりがちな女性には、一方先へ目線をシフトさせる。いまの仕事、今日の頑張りが、将来的にどんな成果につながり、どう発展していくのか。それが納得できればモチベーションを保つことができます。

プライベートとセットで仕事を考えてもらうことも会社として必要な姿勢です。女性は出産に伴い仕事がブランクになる時期があり、子育て中は肩身の狭い思いをしがちです。周りに助けてもらうことは避けられませんが、それができる考え方を本人が持ち、環境を会社が用意できるかできないか。そこが問われます。空気を読める女性ほど、実は周りに助けを求められずに辞めてしまいがちです。会社としてフォローしていく努力が重要になってきます。介護の問題が今以上にクローズアップされてくる今後を考えれば、これは女性だけの問題ではありません。

組織でなく人に付く

信じて任せることも極めて大事です。KNT時代に、同じ部署で修学旅行生300人が旅先で列車に乗れなくなるという大失態が起きました。若手女性社員の確認ミスが直接の原因でしたが、その旅行のチーフを務め、添乗していた入社3年目の男性社員から私宛てに電話が入りました。「女性社員に任せたのは自分であり、最終的にミスを発見できなかったのはすべて自分の責任だ。女性社員が心配なのでケアしてあげてほしい」という趣旨でした。信じ切るためには、何があっても100%自分の責任と覚悟を持って仕事することも大切です。この男性



Profile

おおしま・ひろこ ● 1968年名古屋生まれ。92年学習院大学経済学部を卒業後、近畿日本ツーリスト入社。教育旅行などを担当。98年退職後、人材教育のスリーマインド教育センターの講師として、営業経験を生かした研修や講演を年間200日以上行う。2012年リードポテンシャル設立、代表に就任。著書に『女性部下のやる気と本気を引き出す上司のルール』（同文館出版）。

社員は実に見事だと感心しました。

女性は組織でなく人に付きます。信頼できる上司がいれば奮闘します。目の前の上司が自分の成長を本気で願い、育ててくれていると感じれば大きな力を発揮します。信頼されるには言動一致しなければなりません。女子は上司を实によく観察しますから、問いかけや相談に「後でな」とそのままにする。それを3回やったらおしまいです。

立派な話や過去の実績を説いても女性には響きません。成果、成績、過去の栄光といったものに全く共感せず、その成果や実績に至ったプロセスや背景にこそ共感するのが女性です。私は担当していた学校の修学旅行コンペで3年連続で負け続けていました。それでも必死に食らいつき、ついに勝った時、同行していた上司が校門を出るなりオイオイと男泣きし始めました。「頑張っていることはわかってた。結果が出て良かったな」と言ってくれたことが契約獲得以上にうれしく、その後のモチベーションはさらに上がりました。

私を育ててくれた旅行業界で、胸を張って働く人材が1人でも多くなるよう、これからも何かの力になればと考えています。