

2

女性社員の戦力化に向けた取組

女性社員の戦力化をこれから始めようとする企業にとって、女性社員が保有する経験や知識を把握し、どのようにすれば女性社員がその能力を十分に発揮して、いきいきと活躍できるようになるのか、その取組の道筋を明確にすることから取り掛かることとなります。

そこで、女性社員の活躍を推進するための企業の自主的かつ積極的な取組(ポジティブ・アクション)について理解することが大いに役立ちます。

2-1 ポジティブ・アクションについて

(1) ポジティブ・アクションとは

多くの企業において、固定的な男女の役割分担意識や過去の経緯から

- ・営業職に女性はほとんど配置されていない
- ・課長以上の管理職は男性が大半を占めている

等の差が男女社員の間に生じていることがあり、このような差は、男女雇用機会均等法上の性差別を禁止した規定を遵守するだけでは解消できません。

「ポジティブ・アクション」とは、このような差の解消を目指して、女性の能力発揮を図るために、個々の企業が進める自主的かつ積極的な取組のことであり、男女の均等な機会及び待遇を実質的に確保するために必要となるものです。

(2) ポジティブ・アクションは、企業経営の戦略的テーマ

企業がポジティブ・アクションに取り組むに当たって、「法に基づき差別的な取扱いを撤廃することを目的とした雇用管理上の施策」として捉えるか、「女性を重要な戦力として育て、活用していくことが自社の戦略的テーマ」と捉えるかによって、その後の推進活動や成果の創出で大きく差が出てしまいます。

前者の場合は、「対象としていた女性が結婚や出産で退社したり、上位職への昇進の辞退や躊躇したり」があると活動が頓挫してしまったり、単に就業規則や人事制度の見直し程度で終わってしまう危険性があります。

一方、後者の場合には、数々の障害に直面しても、自社の経営戦略として経営層も参加して何とか成功させようと様々な工夫を積み重ねることになります。そして、自社ならではの女性社員の活用方法を見出し、女性社員が戦力として育成されて、会社の業績改善という成果につなげていくことが可能となります。

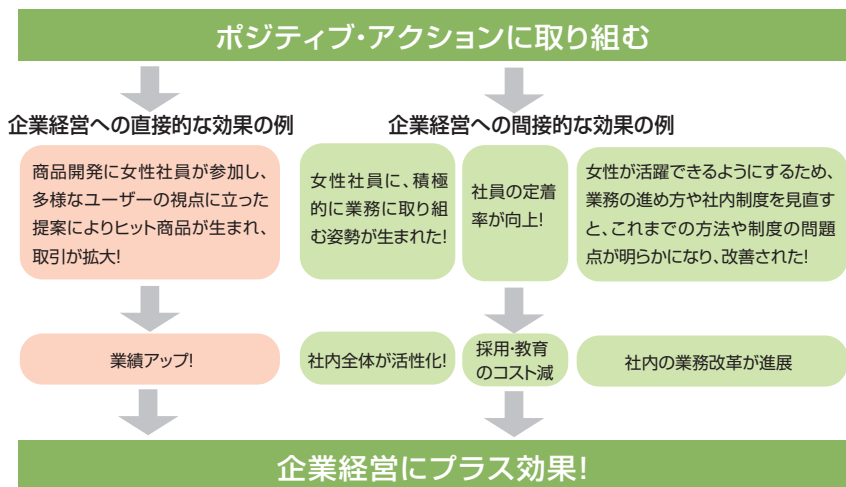
(3) ポジティブ・アクションに取り組む効果

企業がポジティブ・アクションの取組を推進していくことにより、これまで目立たなかった業務手順や社内制度の問題点が顕在化してきます。それらを一つ一つ解決することにより、社内の業務改革が進展して、社内の活性化、社員の定着化などの間接的な効果が表れてきます。

さらに、女性が営業活動や商品開発に積極的に参加することにより、従来とは違ったユーザー目線や柔軟な発想も生まれ、売上の向上やヒット商品の誕生など直接的な効果につながることになります。

まさに女性社員の戦力化の実現です。

■ ポジティブ・アクションの効果

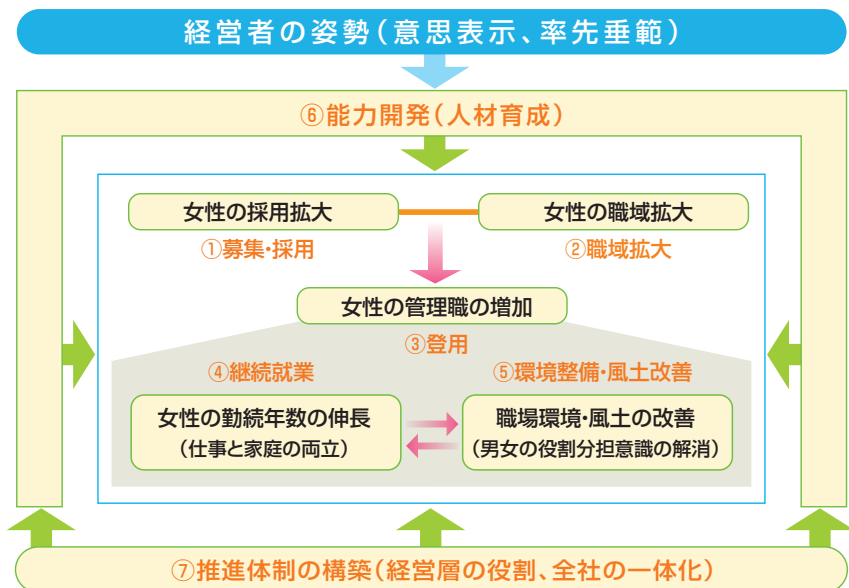


2-2 ポジティブ・アクションの取組テーマ

下図は、女性社員の戦力化に向けた取組の全体像を示しています。

まず、経営者自ら、強い意志を表明し、率先して女性の活躍を支援していく姿勢がこの取組の原動力となります。そして、経営者からの指示により、具体的に下図の①～⑦の7つの取組テーマを実施していくことになります。

■女性社員の戦力化に向けた取組の全体像



(1) 7つの取組テーマ

上の図では、①～⑦の7つの取組テーマの関連性を示しています。

7つの取組テーマは、それぞれ単独に取り組むことは可能ですが、その活動は相互に密接に関係しています。

①「募集・採用」と②「職域拡大」とは社内の各職場における女性社員数の拡大という観点で密接に関係しており、これらの取組が進んでいると③「登用」（女性の管理職の増加）も効果的に進められます。

④「継続就業」と⑤「環境整備・風土改善」は、社内制度の充実や従業員の意識改革等によって、上記の取組を支えるものです。

上記の5つの取組すべての面において、これまで十分でなかった女性社員の⑥「能力開発」が必要になってきます。また、この取組を継続して推進するための下支えとして⑦「推進体制の構築」が必須のテーマとなります。

(2) 取組の内容

取組テーマの具体的な内容において、「女性のみを対象とする又は女性を有利に取り扱う取組」は、これまでの経緯により男女間に事実上の格差がある場合に、その格差が解消されるまでの間、暫定的に行うものです。

なお、女性のみ又は女性に有利に取り扱うことは男女雇用機会均等法が禁止する性別による差別に該当しそうですが、均等法第8条において、雇用の場で男女の均等な機会及び待遇の確保の支障となっている事情を改善するために行う取組については、法に違反しないことが明記されています。

① 募集・採用【女性社員の採用を増やす取組】

男女均等な選考ルールを確立し、女性の応募を促すための取組です。この取組で注目すべきは、事実上女性が満たしにくい採用条件の見直しです。

なお、この取組において女性のみ又は女性に有利な取扱いは女性社員の割合が4割を下回っている雇用管理区分の場合には、法に違反しないこととされています。

② 職域拡大【女性が少ない職種や職域に積極的に女性を配置する取組】

女性がいなかった(少なかった)職種・職域に新たに女性を配置する時は、本人の能力開発や教育、複数の女性の配置や対外的な業務の場合の取引先への事前説明などの支援に加えて、受け入れる職場における業務知識や仕事の手順の明確化などのソフト面、使いやすい器具や設備の準備などのハード面の環境整備が求められます。

この取組において女性のみ又は女性に有利な取扱いが法違反にならないのは、それぞれの雇用管理区分における職務の女性割合が4割を下回る場合のみです。

③ 登用【女性管理職を増やす取組】

女性管理職を増やすためには、昇進・昇格の規定や評価基準の見直し、公正な評価のための評価者の育成、本人の能力開発や動機付け等様々な課題への対応が求められます。

この取組で女性のみを対象又は女性に有利な取扱いが法違反にならないのは、ひとつの雇用管理区分における役職において女性割合が4割を下回る場合に限られます。

④ 継続就業

【仕事と家庭を両立させ、女性が長く勤められるようにする取組】

少子高齢化が進む中で、仕事と家庭の両立は、男女に共通する重要な問題です。両立支援の制度を設けるだけでなく、使いやすい制度にするための工夫や働きやすい職場環境にすることが必要です。

⑤ 環境整備・風土改善【男女平等な職場環境・風土をつくる取組】

諸規定や制度を整備しても、実際に運用、実行していく職場や社内風土が「男性は基幹業務、女性は補助業務」といった性別役割分担意識を引きずったままでは、その効果は期待できません。社内の意識改革を進めていくことが非常に重要です。

⑥ 能力開発【計画的に女性社員の能力開発を行う取組】

女性の少なかった職域や職種へ計画的に配置を行うためには継続した能力開発が必要です。また、継続して女性の管理職を増員していくためには、職務経験や業務知識の習得など体系的な人材育成の仕組み、すなわちキャリア開発の観点が必要とされます。

⑦ 推進体制の構築

【継続して女性社員の戦力化を推進する体制をつくる取組】

ポジティブ・アクションの取組を継続して推進し、女性社員の戦力化という成果につなげるためには、まず、経営者が「会社として本気で取り組む」という明確な意思表示が必要です。また、人事労務の担当者や一部の推進チーム

だけの活動では、何か推進上の問題が発生したときに中断したり、頓挫してしまいがちです。経営層、管理職そして一般社員が一体となって取り組む推進体制の構築が求められます。

企業(御社)がどのテーマに取り組むかは、「3. ポジティブ・アクションの効果的な進め方」を参考に、自社の女性社員の活躍状況について現状把握し、問題点を抽出し、取り組むべき課題に対応して決まります。

また、具体的な取組内容の検討には、「4. 女性社員の戦力化に取り組む上での課題と解決策」で課題ごとに紹介されている「解決のための視点」、「具体的な取組」や「取組事例」を参考に、ポジティブ・アクションの取組計画を作成しましょう。