

3-4 具体的取組計画の作成 (STEP2)

このSTEP2では、STEP1で発見された問題点の解決のために、各企業の実態に応じた目標を設定し、その目標を達成するための効果的な取組策を検討し、具体的な取組計画を策定します。その手順は概ね以下のようになります。

- ①STEP1で発見された問題点から取り組むべき課題の設定を行います。
- ②多くの課題の中から、優先度を検討して重点課題を絞り込みます。
- ③重点課題を解決するための具体的な取組の内容と目標を決めます。
- ④目標を達成するために、いつまでに誰が何をするのかという取組計画を立てます。

この取組計画の中に進捗状況を確認するタイミングと場(経営者が参加する会議など)を設定しておくことが重要です。

それは、実施すべき内容が計画通りに実施されているかどうか、期待した効果が得られているのかを経営者も一緒になって確認することによって、計画の途中で何か障害が発生した場合でも、この取組を中断させたり、頓挫させないためです。

(1)問題点から課題の設定

チェックリストの活用で問題点を発見した場合には、男女社員間に雇用管理上の差があるのか、女性社員の活躍を阻害するような問題がどこにあるのかなどを把握することができます。

例えば、21ページの図表6の例では、会社として「女性社員の活躍推進の目的や方針を明確に示していない。」ということは、方針がまだ決まっていないのならば、「推進体制の構築」、とくに経営者の意思表示を急ぐ必要があるかもしれません。あるいは、経営者の方針は定まっているが、社内への伝達が十分でない場合は、幹部や管理者の意識の向上が必要かもしれません。

また、会社の方針が打ち出されているのに、社内に浸透できていないことは、「環境整備」、とくに管理職や女性社員の意識向上や社内コミュニケーション手段の見直しが必要かもしれません。

上記のような問題を解決するためには、何をどのように実施すればいいの

か、取り組むべき課題を検討し、計画を立てて取り組むこととなります。

実行チームで話し合い、その問題の解決策を見出せば、その解決策が取り組むべき課題となります。しかし、ゼロから解決策を見出すことは容易ではありません。そこで、本マニュアルの「4.女性社員の戦力化に取り組む上での課題と解決策」を参照しながら話し合いを進めると、自社の問題に対する解決に向けた視点や具体的な取組方法を見出すことが容易になります。

例えば、自社の問題点が「経営者の意思表示が十分でなく、女性社員の育成方針が明確でない」という場合には、4-1の課題一覧表のどの分類に関係がありそうか検討すると、課題29「経営者の心構え」や課題23「女性社員の計画的な育成」、課題24「女性社員のキャリア開発」などに関連がありそうだと思います。それらの課題に対する4-2「解決策」で示される解決の視点や具体的な取組を実行チームのメンバーが分担して把握し、自社の雇用制度などと照らし合わせて、自社の実情に合った具体策を持ち寄ることにより、自社の課題の設定が可能となります。

そして、「いつまでに社長方針を、どのような形で表明する」のか、また、具体的には「どのような職域への拡大」、「いつまでに誰が教育訓練の内容を検討する」のかなど、取組計画の策定へと進めていくこととなります。

(2) 診断結果から課題の設定

STEP1において、現状把握の方法として3-3(5)のポータルサイトの「女性の活躍推進状況診断」を活用した場合には、総合評価のレーダーチャートを見れば、自社の取組が同産業、同規模企業と比較して不足している分野が明示されます。

また、同産業同規模企業での実施率が高い取組であるが、自社では実施できていないといった項目が示されれば、取組課題の候補とすることができます。

さらに、課題の例を参照したい場合には、同じポータルサイトの「女性の活躍推進宣言コーナー」の「入力画面」で、女性の採用拡大や職域拡大など取組分野にチェックマークをいれると具体的な取組課題の例が示されますので、それらを参考にして自社の取組課題を検討することができます。

(3) 重点課題の設定

上記の(1)あるいは(2)で自社の取組課題の候補が数多く出てきた場合に、一度にすべてに取り組みようとすると推進メンバーにも社内の関係部署にも負担感を与えてしまう危険性があります。また、職域拡大のための新しい機械装置の導入や物理的な環境整備などには高額のコストがかかる場合も想定されます。

新たにポジティブ・アクションの取組を開始する場合には、重点課題を2〜3に絞り込み、社内の関心と努力を集中して確実に成果を積み上げていくことが望ましいとされています。

そのためには、多数の課題候補から優先度を評価して絞込むことが必要になります。

図表7は、重要性、緊急性、難易度、経済性に着目した優先度評価の例です。

■図表7 優先度の評価方法の例

	どれが一番大事か	どれが急がれるか	一番簡単なのはどれか	お金がかからないのはどれか	合計点	優先順位
	重要性	緊急性	難易度	経済性		
課題1	1	3	2	4	10	2
課題2	2	4	4	1	11	3
課題3	5	1	5	2	13	4
課題4	4	5	3	5	17	5
課題5	3	2	1	3	9	1

手順1 課題1からN(上表ではN=5)について、重要性(どれが自社にとって大事と思うか)を相互に比較して順位付けをします。

手順2 同様に、緊急性から経済性までそれぞれ順位付けをします。

手順3 各課題の合計点を計算します。(この例では順位を単純に足し算しています)

手順4 合計点の最も少ない課題の優先順位を1位とします。

上記の評価方法の考え方は、いくつかの課題の中で何が優先度が高いかを、全般的に評価することは難しいけれど、評価の視点を重要性や緊急性な

どに細分して、各視点について相対的に順位をつけることは比較的容易に行えるということです。また、数人で話し合う場合にも、ある人は重要性の観点から意見を言い、別の人は経済性の観点で意見を言うなど、議論が発散してしまうことを防止し、結論をまとめやすいという利点があります。

(4) 取組内容と目標の策定

重点課題が設定できたら、その課題を解決するための具体的な取組の内容とそれぞれの目標を設定します。

具体的な取組の内容とは、「いつまでに」、「だれが」、「何を」するかを決めることで、いつまでに、何を「どの程度(数値)」まで達成するかが目標となります。

目標のうち、1年以内に達成を目指すものを短期的目標、1年を超えるものを中長期的目標と定めますが、中長期的取組においては、事業環境の変化により、期間が変更になったり、実務担当者が変わったりすることがあります。そこで、「誰が」という項目に経営幹部を含めておくと、経営層の注目が持続して、中断したり、頓挫してしまうことを防ぐことができます。

(5) 取組計画書の作成

(4)で取組内容と目標が設定できたら、それを「取組計画書」などの文書にしておくことが求められます。

それは、女性社員の活躍推進を会社の基本方針として周知し、現状の問題点と取り組む課題を全社で共有し、解決に向けた取組を全社員が注目できるように可視化するためです。

また、計画書の中に、取組の進捗状況を定期的に確認するタイミングと場（会議など）を設定しておくことがとても重要です。とくに、経営トップが参加する経営会議などをこの確認の場に設定しておくことにより、一部のメンバーだけの取組という印象を防止し、会社の経営戦略テーマとしての位置づけが明確になります。そして、多少の困難に遭遇しても目標を達成し、成果につなげていくことが可能となります。

29ページの図表8は、取組計画書のサンプルです。

現 状 把 握：STEP1の現状分析の結果、自社の抱える問題点とその原因を明示する。

解決に向けた視点：4-2の関連する解決策を参考に、解決の方向性を示す。

基 本 方 針：解決の方向性を経営トップの言葉で方針として示しておくこと、全社的な戦略的テーマとしての位置づけを、より効果的に示すことができます。

取組課題（目標）：1年未満の短期的な目標と1年以上かかる中長期的な目標を具体的に示す。

行 動 計 画：いつ、誰が、何をするのかを明確に記述し、合わせてそれぞれの行動が実施されたか、目標の達成度はどうかを確認するタイミングと場を明記する。

コ ス ト：必要と思われる費用を予算化しておくことで実施担当者が実施するための原動力になり、経営層の確認時の関心も高くなります。

そ の 他：注意事項があれば記入し、また、確認の実施を記録しておくこと、この一枚でこの取組の全体像が把握できます。

なお、図表8のblankフォーム（様式）を106ページの付録1-4に用意してありますので、ご活用ください。

■図表8 ポジティブ・アクション取組計画書の例 平成〇〇年度 10月～3月

作成日:平成〇〇年9月〇〇日

現状把握	問題点	原因	
問題点の抽出と原因の検討	・女性社員の業績に対する関心が薄い ・女性社員は営業活動の経験がない	営業活動は社長とベテランの男性社員だけで行い、女性社員に営業活動を求めたことがなかった	
解決に向けた視点	・女性社員も営業活動に参加できるようにする		
基本方針 (経営トップの方針)	・全社員が自社の業績について関心を持つ ・社員全員が営業活動に挑戦する意気込みを持つ		
取組課題(目標)	目標1(短期的) 今年度内に、女性社員5名に営業活動の基本を教育する		
	目標2(長期的) 1年後に、女性営業職を2名配置する		
行動計画	(いつ)	(誰が)	(何を)
具体的な行動と確認する時期を計画する	第1プラン		
	①10月までに ②11月までに ③年度末までに	社長が 営業部長が 営業部が	①女性営業職候補5名を選出 ②教育計画を立案する ③電話と訪問営業を指導する
	①10月の ②11月の ③3月の	全社会議で 経営会議で	①候補者を確認する ②教育計画を確認する ③効果を確認する
	第2プラン		
①11月までに ②年度末までに	営業部長が	①営業マニュアルを作成する ②営業職選定基準を作成する	
①11月の ②3月の	全体会議で 経営会議で	①営業マニュアルを確認する ②選定基準を確認する	
いつ＝開始時期と目標達成の時期、実施及び効果を確認する時期 誰が＝ひと(担当者)、部署(担当部門、プロジェクトチームなど)、会議など 何を＝対策の実行方法や内容、目標達成や効果等の確認事項			
コスト (費用の準備)	営業活動の教育訓練費(電話代、同行訪問等の費用 50万円) 外部研修参加費等(今回はなし)		
その他 (実施の確認)	・平成〇〇年10月20日 全社会議で社長より5名の候補者名が発表された。 ・平成〇〇年11月22日 全社会議で常務より教育計画が説明された。		