

VII. ポジティブ・アクションの 取組事例

A 信用金庫

1. 金庫概要

データ(平成26年12月現在)

職員数	732名
職員に占める女性の割合	40.7%
管理職層に占める女性の割合	4.6%
管理職候補層に占める女性の割合	23.6%

2. 取組の背景

従来、女性職員の多くは事務部門に配置されて職域が限定されていたほか、営業・融資業務を経験することが少ないため、管理職となる女性が極めて少ない状況でした。しかし、意欲的な若い女性職員が増え、結婚・出産後も働きつづけることが当たり前になって、女性職員比率が4割を超える状況になりました。

このような中、女性職員の活躍の場を拡げることが金庫の発展につながるものと考え、ポジティブ・アクションに取り組むこととしました。

2010年、女性職員をリーダーとしたプロジェクトチームを立ち上げ、アンケート調査などを通じて女性職員の意識や仕事をする上での課題等を分析し、女性職員が活躍するために必要な取組を取りまとめました。その結果をもとに理事会で「ポジティブ・アクション計画(3カ年計画)」を策定しました。

取組を着実に進めるため、計画を組織全体に浸透させるとともに、計画の司令塔の役割を担う「ポジティブ・アクション推進室」を理事長直轄の組織として設置し、専任の担当者と本部各部署の代表で室員を構成しました。室員が集まる「ポジティブ・アクション推進委員会」は毎月開催し、ポジティブ・アクション計画の進捗状況等について確認・検討しています。

3. 取組内容

● ポジティブ・アクション計画の目標と具体的取組(2011年度～2013年度)

女性職員の職域拡大…全ての職種に女性を配置し、男女双方の職員が業務を担う

- 全ての女性職員に意識啓発の研修を行い、「ポジティブ・アクション計画」への理解を深めました。
- コース別の雇用管理制度を見直して総合職に一本化しました。また、営業店の全ての業務を経験する新人教育制度を導入し、男女共通の育成が行われるようにしました。
- 営業・融資経験の少ない女性職員の不安解消や基礎的なスキル習得に向け、特別研修を実施しました。融資・営業基礎研修、融資トレーニー研修、バイク技能訓練、防犯講習会などを実施しました。
- また、配置された後、円滑に業務を習得できるよう同行研修や指導体制を充実したほか、取引先への事前説明を行い、顧客の理解を得る取組を行いました。
- スクーターや電動自転車、かばんなど使いやすい設備の導入を進めました。
- 女性職員が多様な業務に移行できるよう、事務の機械化・本部集中化を進め、営業店の事務負担の軽減を図りました。

女性職員の管理職への登用…管理職の女性比率を2倍以上にする

- 管理職候補の職員をリストアップし、個別に育成するところから始めました。マネジメント業務の経験を積むために主査への配置を行ったり、各種研修や会議への積極的な参加を奨励しました。
- また、昇格基準の弾力的運用を行い、公正な評価のもと有能な人材を抜擢しました。
- 管理職の女性職員を後輩女性のロールモデルとなるよう育成し、後に続く女性職員のキャリア意識の醸成を図りました。

- メンター制度を導入し、管理職や新規業務についた際に精神面でのバックアップを図りました。
- 交流会等を開催し、女性役職者間のネットワークづくりを行いました。

ワーク・ライフ・バランスの実現…男女ともに仕事と家庭を無理なく両立できるようにする

- ワーク・ライフ・バランスについての認識を高めるため管理職向けの意識啓発研修を実施しました。
- 育児・介護休業制度を充実(10営業日の有給化等)し、男性の育休取得率向上に取組みました。
- 庫内イントラに両立支援制度の情報提供を行い、制度の利用を促進しました。
- 有給休暇の利用促進、残業時間の削減、ノー残業デーの拡大を実施し、勤務時間の短縮を図りました。
- 円滑な職場復帰に向けて、育休期間中の情報提供、復帰研修の充実に取り組めました。

職場風土の改善・男女の役割分担意識の解消…男女平等な職場環境・職場風土をつくる

- 理事長名によるポジティブ・アクション宣言を発出し、当金庫がポジティブ・アクションに取り組むことを金庫内外に明確に表明しました。
- 管理職向けの意識啓発研修を実施するとともに、各営業店毎にポジティブ・アクション実施計画を作成して着実な実行を進めました。また、営業店の取組の好事例を表彰するとともに情報を共有し、金庫全体で取組む環境づくりを行いました。
- 固定的な男女の役割分担意識を解消するため、従来女性が担当していた業務などを見直し、男女で分担することを全職員へ意識啓発を実施しました。

4. 取組の効果と課題

①取組の効果

これらの取組により、新しい業務に積極的に取組む女性職員が大幅に増えました。また、新人が全ての業務を経験することで、先輩女性職員への良い刺激にもなりました。平成23年1月末で31名だった女性の役席者は3年間で2倍になり、女性職員にとって‘役席になることは当たり前’という意識が浸透してきました。

ワーク・ライフ・バランスについての理解が深まり、出産を理由とする退職者は大幅に減少し、男性職員の育児休業取得や学校行事への参加も進みました。

②課題

新しい業務に取組みたいという女性職員が増えているのに対して、ポストが限られているため、なかなか機会が与えられないという状況が起きました。また、新しい業務に取り組んだ女性職員の中には、事務処理が中心で判断業務に必要な知識・経験が身につかないケースもあったことから、業務の質が課題の一つとして挙がってきました。

一方、役席になった女性職員の多くが事務担当で、経験した職域も限られているため、管理職として育成するためには、女性役席者の職域拡大が必要となってきました。

ワーク・ライフ・バランスについては、短時間勤務制度の利用が職員間の不公平感を生じさせたり、恒常的な残業が営業職を中心に見受けられました。

上記課題を踏まえた中、第2期のポジティブ・アクション計画を策定し、女性職員が活躍できる職場環境づくりを更に推進することとしました。計画の内容は以下のとおりです。

女性職員の職域拡大	●融資・営業を単独で取り扱うことのできる職員の育成 ●事務役席を補佐する事務リーダー、事務役席を指導する事務指導者の育成
女性職員の管理職への登用	●総合的に幅広い分野を担当する管理職の育成
ワーク・ライフ・バランスの実現	●恒常的な時間外勤務の解消 ●両立支援制度の周知、利用の促進
職場風土の改善	●職員が性別ではなく、個々の能力、適性に応じて活躍できる職場を目指す

B 信用金庫

1. 金庫概要

データ(平成26年3月現在)

職員数	1,920 名
職員に占める女性の割合	34.8%
管理職層に占める女性の割合	6.8%
管理職候補層に占める女性の割合	56.4%

2. 取組の背景

当金庫の人員構成は中堅クラスの職員の割合が極端に少なく、ワイングラス状態にありました。そのような人員構成の中、地域に密着した金融機関として、お客様の多様なニーズをくみ取り、よりきめ細やかなサービスを行うためには、シニア層と女性職員を登用し、活躍してもらうことが不可欠となり、両立支援制度の整備や、女性の積極的な職域拡大に取り組むことにしました。

2004年、女性職員の職域拡大への取組として、これまで女性が少なかった渉外業務への配置について検討を開始しました。営業推進部、人事部門が主体となり、職員へのヒアリングを実施し、疑問や不安などを抽出し、女性職員を渉外業務へ配置する上での課題を整理しました。

候補者の選定は、支店長に一任し、業務遂行や顧客対応に優れている職員を選んでもらいましたが、候補者となった女性職員からは、未経験の業務に就くことに対する不安の声が出てきました。また、職場の管理職からは、どのような業務を任せればよいのか、といった疑問が上がってきました。このような不安や疑問を払拭し、女性職員に活躍の場を拡げてもらうため、担当する業務(預かり資産販売専担者、得意先地区担当者)を明示するとともに、女性職員に対する配置前後のフォローを行うこととしました。

また、当金庫におけるポジティブ・アクションの一環であることを周知するため、理事会の決定を経て、会議や研修、庫内誌を通じ金庫全体の方針として渉外業務への女性の配置について周知しました。

3. 取組の内容

①女性職員の職域拡大

(1)既存職員を配置する場合

渉外業務への 配置前

- 研修の実施
 - ・業務に関する知識・スキル習得に向けた研修・ロールプレイングの実施
 - ・研修により当金庫のポジティブ・アクションの方針を周知
- 外回りしやすい備品の準備
 - ・女性職員が乗りやすいスクーター、防犯ブザーを配布
 - ・服装はスーツ(自己負担)もしくは制服(キュロットスカート)を配布
- 業務内容の明示
 - ・男性と同じ業務に就かせるよう、営業推進部門から各職場に指示 など

配置後の アフター フォロー

- 管理職へのフォロー
 - ・マネジメントに関する研修の実施
- 女性職員へのフォロー
 - ・職場の教育責任者によるメンタル面でのフォロー
 - ・本部の営業推進部の女性主任による帯同指導、メンター役としてフォロー
 - ・個人面談や食事会でのコミュニケーション(不安解消など)
- 顧客へのフォロー
 - ・担当者の対応が困難な案件について、上席者がフォロー など

(2) 新入職員の職域拡大

新入職員については3年間は基礎教育期間とし、男女の区別なく各部署の業務を経験できるようにジョブローテーションを行います。また基礎教育期間中に渉外業務を経験することを総合職の転換要件として、4年目の時点で、総合職か業務職を選択することができますが、最近では、ほとんどの職員が総合職を選択するようになり、女性の職域拡大につながっています。

② 両立支援制度

当金庫の職員は、地元で長く安定して働きつづけたいという志向を持つ者が多く、仕事と子育ての両立が可能な職場づくりは、経営上重要な課題として取組んできました。

(1) 両立支援制度の拡充

「育児短時間勤務制度」については、制度が利用できる期間を子供が小学校3年生の年度末まで1日2時間を限度に勤務時間の短縮が可能とし、法定を上回る期間利用できるようにしました。育児休業後に復帰した職員のほとんどが利用しています。

(2) 効率よい働き方やキャリアへの意識付け

男女ともにワーク・ライフ・バランスを保ち、両立支援制度を利用しながらもキャリア形成を意識した働き方を行うようなフォローも実施しています。

職場復帰制度	妊娠・出産などで退職した職員を対象にした再雇用制度
研修制度の充実	育休復帰職員や再雇用職員を対象とした研修の実施
男性職員の育児休業取得の推奨	既に取得した男性職員の経験談を庫内報に掲載し、取得推奨
勤務時間短縮の取組	ノー残業デーを実施し、勤務時間の短縮に取組む

4. 取組の効果と今後の課題

① 取組の効果

女性職員の職域拡大の取組により、渉外業務に携わる女性職員が2004年度の3名から毎年増加し、2014年度の110名を超える水準にまで増加しました。また、渉外業務に携わりながら、仕事のコントロールや顧客のアポイント調整を柔軟に行い、育児短時間勤務を利用している職員もでてくるようになりました。

また、両立支援制度を利用しながら、キャリア形成している職員がいることで、地元の有能な人材の確保にもつながっています。

② 今後の課題

女性の就業継続や職域拡大によって、管理職候補となる女性職員の層が厚くなってきました。しかし、管理職を希望する女性が少ない状況にあります。そのため、男女ともに、中期的なキャリアプランを具体的に描き、自身のキャリアへのチャレンジ意欲を醸成できるような人事施策について検討したいと考えています。

見える化ツールは下記ホームページにて 閲覧・ダウンロードできます。

見える化ツール 厚生労働省ホームページ

<http://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2012/03/13-01.html>

厚生労働省委託事業

問合せ先

厚生労働省 雇用均等・児童家庭局 雇用均等政策課 均等業務指導室
TEL:03-5253-1111 (内線7844)

協力団体

一般社団法人 全国信用金庫協会
〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号
ホームページ <http://www.shinkin.org/>

企画・製作

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社



厚生労働省では、企業の皆さまのお役に
立てる人事労務に関する情報を
メルマガで配信しています。

登録はこちら
<http://merumaga.mhlw.go.jp/>

【著作権について】

本紙で紹介しています「見える化ツール」に関しての著作権は厚生労働省が有しています。
「見える化ツール」の内容については、転載・複製を行うことができます。転載・複製を行う場合は、出所を明記して下さい。
なお、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め厚生労働省雇用均等・児童家庭局雇用均等政策課均等業務指導室(03-5253-1111(内線 7844))までご相談下さい。

【免責事項】

本紙の掲載情報の正確性については万全を期しておりますが、厚生労働省は、利用者が本紙の情報をを用いて行う一切の行為について何ら責任を負うものではありません。

平成 27 年 3 月作成