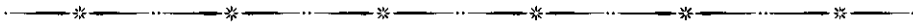


ポジティブ・アクションのための提言

～意欲と能力のある女性が活躍できる職場づくり～

平成14年4月

厚生労働省・女性の活躍推進協議会

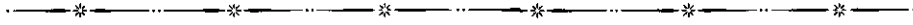


ある株主総会のことです。一般質問も終わりにさしかかったころ、初老の男性が質問に立ちました。マイクを手にした男性は、経営陣に一つの質問を投げかけました。

「新しい役員にも、壇上にいる社員のどこにも女性がないようですが、△△社は21世紀も男社会で生きていかれるわけですか？△△には**人も社員がいて、優秀な女性も当然いるはずですが。こういった状況をどう考えておられますか？」

社長は、まったく想定していなかった質問に、明快な答弁ができませんでした。

それをきっかけに、会社のトップは「能力と意欲のある女性には、もっと活躍できる場を社内に創っていく」ことを、本気で決心し、行動を始めたのです。



女性は男性と違い、「出産」という現実があります。病気で熱を出した子どもは、父親よりも母親の姿を必死に探し求めることもあるでしょう。

ある百貨店に勤める女性管理職は、女性社員に、いつもこう話をします。

「どうしたって、子どもを産んだり、子どもが病気したり、休まなければいけないときがある。だからそのぶん、日頃から懸命に働くこと。それで休むときには堂々と、胸を張って休みなさい。」

女性は急に仕事を休んだり、辞めたりするから、男性に比べると、やはり働きぶりは劣るのではないかという意見があります。

「本当でしょうか？」

職場の女性の働きぶりをもう一度よく見てください。そのなかには、出産や育児があって、突然休まなければならなくなることを、一番よく自覚している女性がいるはずで、だからこそ、その女性は日頃から集中して真剣に仕事に取り組んでいるのです。

目 次

「ポジティブ・アクション」とは	1
ポジティブ・アクションの必要性と効果	4
ポジティブ・アクション推進のための取組	5
I 経営者の取組	5
II プロジェクト・チーム等推進担当者の取組	8
III 人事担当者の取組	10
IV 職場上司の取組	13
V 働く女性の取組	16
VI 働く男性の取組	17
VII 女性の活躍推進協議会及び行政の取組	19

「ポジティブ・アクション」とは

「ポジティブ・アクション」

冒頭の株主総会をきっかけにした、トップの「能力と意欲のある女性をもっと活躍できる場を社内に創っていく」という決心と行動―。これは女性に対する「ポジティブ・アクション」とよばれています。略して「ポジ」や「PA」と呼んでいるところもあるようです。

ポジティブ・アクションとは、教育や雇用や政治などの分野で、過去の経緯から生じている人種的マイノリティー、女性、障害者などのグループと他のグループとの事実上の格差を解消するための積極的な措置を意味しますが、ここでは、雇用の分野における女性のためのポジティブ・アクションについて提言を行っています。

ポジティブ・アクションをもう少し詳しく定義すると、次のようになります。「固定的な性別による役割分担意識や過去の経緯から、男女労働者のあいだに事実上生じている差があるとき、それを解消しようと、企業が行う自主的かつ積極的な取組」、これがポジティブ・アクションです。

ポジティブ・アクションは単に女性だからという理由だけで女性を「優遇」するためのものではありません。これまでの慣行や固定的な性別役割分担意識などが原因で女性は男性よりも能力を発揮しにくい環境に置かれてきました。こうした状況を「是正」するための取組なのです。

事実上の差

問題は、「事実上生じている差」の内容です。それはたとえば、こんな問いに、経営者、人事担当者、管理職等が、はっきりと「いいえ」と答えられない場合です。

- ― 女性を、補助的な仕事を中心に配置している
- ― 女性はいずれ辞めていくから育てても無駄だと思っている
- ― 取引先が、女性を一段低く見ているときがある

もし、上記の問いに「はい」と答えるような項目があるとすれば、男女の均等な機会や待遇が実質的に確保されていることには、なりません。さらにはその結果、

- 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

といった状況が生じている場合、その解消策を企業が具体的に考え、実施していく。それが、ポジティブ・アクションなのです。

ハンディキャップを取り除く

では、男女間に事実上の差が存在する、男性にはないハンディキャップが女性にあるとき、それはどうやって取り除けるのでしょうか。

勤続年数も長く、仕事に対する能力も意欲も高い女性が多数働いている。それにもかかわらず、管理職になっている女性がきわめて少ないといった会社があったとします。現状を分析した上で、改善の目標を掲げ、

- 女性の管理職候補者を対象に、研修を実施したり、昇進・昇格試験の受験を奨励する
- 昇進・昇格基準を明確化する

などを行うことがポジティブ・アクションです。

また、上司、同僚（特に男性）に、男女とも大切な人的資源だという意識がない場合に、

● 性別に関わらず、個人として活かすことが、企業のメリットにつながることを理解してもらうというような、積極的な意識改革を促すことも、ポジティブ・アクションです。

そのほか、ポジティブ・アクションの実例としては以下のようなものがあります。

- 補助的業務しか経験のない女性を抜擢しようとしたが、しり込みをする
→ 特別に教育して、必要な知識・技術とともに自信をつけてもらう
- 担当させた取引先から「女性は困る」と難色を示された
→ 状況を放置せずに、「能力、意欲ともに十分」であることを理解してもらうよう相手方に説明する

また女性の離職率が高い理由の一つに、男性に比べて将来の働く目標となる人物像（モデル）が未だ少ないということがあるとすれば、モデルとなる女性を育成すること自体が、ハンディキャップを取り除くことにつながります。

ガラスの天井

男女に事実上の格差が存在してきたのは、日本だけではありません。日本を含めて先進国の多くでは、性による差別を禁止する法律はあるものの、実際にはその効果は限定的だったというのが、事実です。

昇進の機会が男女平等に開かれていても、現実には上級の管理職は、男性がほぼ独占している。女性の頭上には、男性にはない「ガラスの天井がある」と、いわれてきたのです。

そこで、性による差別を禁止するだけでなく、男女間で事実上の機会の平等を達成する手段として登場したのが、ポジティブ・アクションやアファーマティブ・アクションだったのです。

欧米での特徴は、事実上の平等を達成するための積極策であることに加え、特定の個人というよりも事実上差別されているグループ全体に配慮した措置であることや、平等実現までの暫定措置であること等が挙げられます。

日本のポジティブ・アクション

日本のポジティブ・アクションは、平成11年4月に施行された改正男女雇用機会均等法第20条によって、明確に位置付けられました。

第20条では「事業主が雇用の分野における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」ための措置を講じるとき、それを国として援助していくことが規定されています。ここでは、事業主が、女性の雇用状況を分析したり、改善計画を作成したり、改善措置を実施したり、そのために必要な体制を整備しようとするとき、国が援助できるとされています。つまり、事業主が個々の実態や考え方に応じて、自主的に取り組むことが重要なのです。

厚生労働省では、事業主の自主的な取組に対する具体的な支援策として、ポジティブ・アクションを実行するためのガイドラインを示したり、達成状況をチェックするためのワークシートを作ってきました。それは（財）21世紀職業財団ホームページからも入手できます。

くわしくは、http://www.jiwe.or.jp/gyomu/work/positive_03idx.html をご覧ください。

提言の特徴

今回の提言は、ポジティブ・アクションを進めている企業の経営者、人事担当者、そして活躍する女性の方々にインタビューをお願いし、そこでは何が、どのように考えられ、そして取り組まれているのか、実際の声を、数多く紹介しています。

ポジティブ・アクションを実施している様々な立場の意見や考え方を紹介することで、これからポジティブ・アクションを実施していこうとしている方々に、その「手触り」を感じていただきたい、と思います。

ここでの声はすべて、ポジティブ・アクションを実施する際、それぞれが置かれた立場ごとに、

- 何をきっかけとして、
- その価値をどこに求め、
- 何に注意しながら実行し、
- 直面する課題にどう対処したか

といった具体的な内容です。冒頭の3つのエピソードも、その一例です。

そこにはポジティブ・アクションを実施していくためのヒントがあります。なかには「なるほど」、「そう考えるのか」というものもあれば、「そうかなあ」、「受け入れられないなあ」といった内容もあるかもしれません。そのときは、これらの声をヒントに、それぞれの状況に応じたポジティブ・アクションを考えていただければ、と思います。

ポジティブ・アクションの必要性とその効果

I 労働意欲、生産性の向上－性にとらわれない公正な評価により活力を創出－

もし、固定的性別役割分担意識や男性優位の企業風土がある場合には、それらを見直し、性別にとらわれない能力や成果に基づく公正な評価を徹底することで、女性社員の活躍を促し、女性社員のやる気を引き出すきっかけとなります。それは同時に、周囲の男性社員にも良い刺激を与え、結果的に生産性の向上や競争力の強化をもたらすことにもつながります。

性別に関係なく個人がワーク／ライフ・バランス（仕事と家庭や個人生活のバランス）をとることを企業が支援することは、家庭での男女の家事や育児の分担を可能にし、女性の継続就業率を高めます。これは、その人材が持つ高度な能力と豊富な経験を失うリスクを避けることにもなります。

II 多様な人材による新しい価値の創造－多様な個性による新たな発想－

市場が多様化する中で、これからの新しいニーズに対応した商品、サービスを提供するための新しい発想が求められています。ポジティブ・アクションを実施することにより、男女に関わりなく多様な個性をもった人材を確保し、その能力を最大限に発揮させることは、これまでにない新しい発想を生み出す可能性があります。

III 労働力の確保－労働者に選ばれる企業へ－

少子・高齢化が進んでいる我が国においては、労働力不足が見込まれており、女性の活躍が大いに期待されます。ポジティブ・アクションを積極的に実施する企業は、働きやすい企業、男女に関わりなく公正に評価される企業として認知され、選ばれることとなり、幅広い高質の労働力を確保することができるのです。

IV 外部評価（企業イメージ）の向上－人を大切にするというイメージの獲得－

ポジティブ・アクションを実施し、社員の能力発揮と育成に積極的に取り組む企業姿勢は、経営の持続的発展が期待できる企業として、顧客や株主、取引先等の利害関係者からの信頼や好意的な評価を得ることができます。

ポジティブ・アクション推進のための取組

経営者、人事担当者、そして職場で活躍する女性にインタビューをお願いしました。その結果、ポジティブ・アクション推進のためのポイントが浮かび上がってきました。それをここでは、それぞれの立場ごとに、整理してみました。

I 経営者の取組

- 1-1) ポジティブ・アクション成功の鍵は、経営者の決断にあります。ポジティブ・アクションを実施している会社では、多くの場合、経営者の方針がその原動力となっているからです。ポジティブ・アクションは、まず経営者が企業理念を改めて見つめ直すことから始まります。「個の尊重」、「共存共栄」、「能力重視」といった企業理念の実現には、能力と意欲のある女性に一層の積極的な活躍の機会を創り出すことが重要な戦略の一つになるという認識を持つことが重要になります。

人事担当者の言葉「最初は、「なんでこんなことをするのか」という男性社員もいたが、進めていくうちに変わっていった。トップの問題提起により、(問題点が)明確になった。男性役員が旗振りをしたおかげでうまくいった。社員はトップの行動を見ている」

- 1-2) 現在の厳しい経営環境の中で、多くの会社では、旧来型の男性正社員中心の経営思考からの早急かつ抜本的な転換が迫られています。ここで「変わらなければ生き残れない」という危機意識を経営者が示せば、それを社員も共有できる(せざるを得ない)状況になっています。人材の有効活用のためにポジティブ・アクションを実施するという活動そのものが、会社経営を変革する突破口になっていきます。また、少子化が進む中で、ワーク/ライフ・バランス(仕事と家庭や個人生活のバランス)を取りながら働くことができる仕組みをつくり、育児や介護等の責任を担っている人材を活用できるような経営が求められており、このような取組は、次代の労働力を確保することにもつながります。

人事担当者の言葉「登用までの試験に挑戦する女性たちをみて、女性を登用することに対する役員たちの意識はさらに進んだ。登用試験の中で最終に役員プレゼンテーションがあるが、このプレゼンの迫力にみんな圧倒された。それだけ女性のプレゼンが良かったためである」

人事担当者の言葉「ほかの部署では可能でも、うちの部署の仕事は女性には絶対無理だ、といていた部のトップが、採用面接である女性をみて惚れ込んだ。こんな優秀な人材を他社には

渡せないと、自分で説得して採用した。実際に優秀な女性に出会ってはじめて、既成概念をとっばらう男性が多い」

人事担当者の言葉「働きやすいとは、男女ともにワーク／ライフ・バランスがとれていることである」

- 1-3) ポジティブ・アクションの根本的な効果は、性別に関係なく能力と意欲の高い人々が活躍して実績を出すこと、すなわち性別に関わりなく個人の持つ能力を活かすことで生産性が向上することにあります。

経営者の言葉「米国本社の影響はもちろんのこと、自らが米国勤務をしていた時に、米国女性の活躍ぶり（会議出席者の2～3割が女性であった）を見て、日本は遅れていると認識した」

経営者の言葉「いずれ男女平等の登用というグローバル・スタンダードへの対応が迫られる」

ただし、ポジティブ・アクションの必要性を「女性の感性が重要だから」とすることについては、むしろ誤解や反発を生む場合もありますから、「女性の持っている能力を発揮してもらうため」とするなど、よく考えた表現が必要です。

「女性の活躍に期待するのは、女性の感性が重要だから」について

消費者のニーズに応えるために「女性の感性」は重要な戦力であるという認識を、持っている経営者も多くいらっしゃいます。

しかし、ポジティブ・アクションの最終的な目標は、働く人々の評価を性別によって一律に考えるのではなく、あくまでも個としての評価を行ってほしいということです。

つまり、「女性は感性、男性は理性」といった、性別によってパターン化された認識は、ポジティブ・アクションの理念に矛盾することになるのです。

男性でも感情豊かな人もいれば、女性で理性が勝る人もいますので、「女性は感性」という十把一からげの認識に、不満を持つ女性も多いでしょう。

このように考えると、「女性の活躍を求めるのは女性の感性に期待するから」という考えは、能力のある女性の働く意欲をかえって阻害する危険性があることに注意する必要があります。

- 1-4) ポジティブ・アクションでは、企業理念の実現のために女性の活躍が不可欠なことを、経営者が会社の内外に公言することが効果的です。会社の外とは、消費者であり、株主であり、取引会社であり、関連会社であり、場合によっては、社員の家族も含まれます。

ポジティブ・アクションには、具体的なわかりやすい目標を定めることが大切になります。そして、定めた目標や達成状況を内外に公表し、企業姿勢を明確にすることは将来的に意欲と能力のある人材の確保にもつながります。公表の仕方としては、広報活動の他、ポジティブ・アクションの進捗状況を社内監査の項目の一つに加えて、每期每期確認し続けるという方法もあります。

経営者の言葉「株主総会でも女性の活用状況を質問されるなど、一般の消費者が企業を評価する際の評価ポイントの1つとして入ってきている」

人事担当者の言葉「社員に取組の成果を忘れられないようにと、社外へのアピール活動も意図的に行っている」

人事担当者の言葉「内外に自社の取組を広く知らしめることによって自分たちにはっぱをかけていかないとなかなか取り組めないものである。外にアピールすることが大事」

人事担当者の言葉「企業間でTalent War（人材戦争）がはじまっている」

- 1-5) 経営者の中には、ポジティブ・アクションを実施する必要はないと考える方もいます。その場合も、なぜポジティブ・アクションが必要ないのかを、これからは会社の内外に納得できるかたちで説明しなければいけないことを認識すべきでしょう。

経営者の言葉「社会の仕組みそのものが変わっているのだという認識が必要なのだ」

- 1-6) 女性の活躍機会の拡大に積極的な会社は、共通して、女性の活躍を支援するためのプログラムを作成しています。そのプログラム策定のため、経営者直轄のプロジェクト・チーム（タスク・チーム、ウーマンズ・カウンシル、ジェンダー・フリー委員会など名称は会社によって様々です）を立ち上げているところも多いようです。企業風土によって、ポジティブ・アクションの実施体制は様々ですが、要は経営者の“本気”が目に見えるかたちとなることです。
- 1-7) また、プログラム策定に当たっては、同じ業種・規模の中で、進んで取り組んでいる会社の事例を参考にすることも一つの方策でしょう。

Ⅱ プロジェクト・チーム等、推進担当者の取組

- 2-1) プロジェクト・チームを立ち上げる場合には、そのメンバー構成が重要になります。男女の人数や職務・職階・勤務形態などを、できるだけバランスよく多様な構成とすることが効果的です。プロジェクト方式にしない場合には、人事部門などの中で推進担当者を決めておくことが必要です。

人事担当者の言葉「一部の女性にしか、今まで意見を聞いていなかったため、広く意見を聞き、男性にも話を聞いていく必要があることに気付いた」

- 2-2) プロジェクトを効果的に進めるため、また、会社がポジティブ・アクションを実施しているのだということを明確にするためにも、人事担当者の参加又は人事部門からのサポートが必要です。人事部門の担当者と連携を密にすることが、チームの活動をより円滑にしていくのです。

人事担当者の言葉「人事からの一方的なメッセージであれば、必ず社員から拒否反応が出ると思うが、社員から聞いた意見を具現化することによって、『我々の意見も聞いてくれているのだ』と納得してもらえる」

- 2-3) 社内の人的資源活用の現状を確認し、問題点を発見することが、推進担当者の最初の活動となります。例えば、男女別の採用人数、管理職比率、離職率、育児休業取得状況など、社内の客観的なデータを集め、現状を把握し、そこから問題点を発見します。

人事担当者の言葉「人事制度・運用の透明性が今後、より必要となってくる。人事には本当に女性を活用していく気があるのか、中身が見えないと周囲から思われている」

- 2-4) チームを作って取り組む場合、チーム内の意見集約は簡単ではないかもしれませんが、しかし、社内での意見の対立、食い違いをはっきりさせていくことにより、ポジティブ・アクションを進めていく上での問題点を明らかにしていくことが推進担当者の2番目の重要な活動となります。

プロジェクト・チーム参加者の言葉「女性社員の退職理由を、実際に会社を辞めた人について調べてみた。その結果、育児・家事などは間接的または遠因であって、辞めた真の理由は、働いていく上で（自分が歩むだろう）キャリアがみえないことであることがわかった」

- 2-5) ポジティブ・アクションを効果的に実施するため、自社の実態を踏まえた具体的な目標、可能なものについては数値化された目標を立ててください。そして、いつまでに達成するかという期限を決めることも大切です。また、その際には、採用状況、離職状況、育児・介護休業の取得状況、管理職への登用状況、従業員満足度などを分析することが重要です。なお、数値目標を設定する場合でも、その数値目標に合わせて機械的に女性を割り当てる(いわゆるクォータ制)ということではありません。

人事担当者の言葉「管理職に占める女性比率が低かったため、具体的な数値目標を設定した。1995年当時、間接部門で働く女性全体における係長・主任レベルの管理職者の割合が10%であったものを、1999年末までに15%へ。また係長以上の女性管理職者のうち、課長以上の者の割合を1995年の5%から、1999年末までに15%へ」

例えば、管理職について目標を設定した場合でも、女性が管理職となるために必要な能力を獲得することができるよう育成し、その結果として、自社の状況に合わせて設定した数値目標を達成するようにすることが、ポジティブ・アクションなのです。

取組の具体的なスケジュール例については、最後に添付しています。

- 2-6) ポジティブ・アクションを実施する際には、多様な“活躍する女性”の人物像(モデル)を社内に示すことが効果的です。そのために目指すべき女性の人物像を、抽象的ではなく、具体的に構築することが求められます。このようなモデルを社内で見つけることが難しい場合は他社のモデルを参考にすることも必要でしょう。

人事担当者の言葉「『役職者になったとき、どのような仕事をするのかわからないし、イメージもわからない。』といった意見が女性社員から出され、モデルケースがないことが(女性役職比率向上のための)問題として指摘された」

- 2-7) 社内意見の対立点の洗い出し、具体的な目標の設定、モデルの構築など、検討結果を経営者に報告し、了承を得ましょう。その上で広く社内に周知させ、目標がどの程度達成されたか、モデルの構築が進んだかなどを、把握し、必要に応じて関係部門にアドバイスをを行うようにしていきます。推進担当者の3番目の重要な活動は、ポジティブ・アクションの達成状況をチェック(確認)し、場合によっては新たな目標を設定するなど活動を継続していくことです。

Ⅲ 人事担当者の取組

- 3-1) 人事担当者は、ポジティブ・アクションのガイドラインやワークシート等を利用して、採用、配置、昇進、教育訓練などの雇用管理、および職場環境・風土などについて、社内での現状をチェックすることが必要です。

ポジティブ・アクションのガイドライン、ワークシートの入手先

(財)21世紀職業財団ホームページ http://www.jiwe.or.jp/gyomu/work/positive_03idx.html

- 3-2) ポジティブ・アクションとして重要なのは、能力と意欲のある女性が手を挙げやすくなるような環境をつくることです。具体的には、社内公募制など活躍の機会につながる手段を、性別や雇用形態に関わらず広げていくことです。

経営者の言葉「女性が自発的に地位向上を図るプロセスが重要である」

人事担当者の言葉「能力発揮できない理由を個々の従業員が考えるとき、ハード面（制度）にしか目を向けない傾向がある。しかし、本当の問題は制度そのものよりも、個人にあることが多い。例えば、企業に制度はあるが周りに活用例がない場合に、自ら使ってみようという「意思表示」を自分自身が行う、ということができないために、制度を利用しきれていない人が多い」

人事担当者の言葉「(異動における公募等により) 個々人がコミュニケーションをとる、つまり意思表示をするという行動を取りやすい環境が整備されてきた」

- 3-3) 女性はその能力や成果に応じて処遇されるためには、評価が適切に行われなければなりません。人事考課基準を明確にするとともに、考課者教育の実施等を通じて、評価システムの適正な運用を徹底させることは男女にかかわらず社員の育成にとって重要なことです。

人事担当者の言葉「裁量労働による成果主義を採っているため、社員からの評価に対する目は厳しい。管理職にはオリジナルのビデオ等により細かな評価者訓練を実施している」

- 3-4) 女性の活躍といっても、女性ということで、全てを一括りにすることはできません。性別を超えた「個」の視点から細心の注意を払い、社員の中から意欲、能力に応じて抜擢をし、育成していくことが求められます。

人事担当者の言葉「男性は普通に抜擢が行われているという前提がある。だから女性にも同じようにやればいいのか」

経営者の言葉「採用する女性を面接の段階から選別する。将来的にリーダーとなって欲しい人材には徹底的に個別対応でバックアップする」

人事担当者の言葉「リーダー養成研修は月1回（一泊二日）のペースで1年間にわたって行われた。受講者は各部門から選抜された30代を中心とする26名の女性。各部門から候補者を推薦してもらい、その中から適任者をしぼりこんで最終的なメンバーを決定した。研修のねらいは、リーダーとしての基本能力を養成することと、幅広いビジネス知識をつけることであり、両者のバランスよい開発を企図している。プログラムの開発は、外部人材開発会社と共同で開発した。リーダー研修参加者の選抜については、誰が選ばれるかについて陰口などもあり、上司の理解や、周囲の協力が重要となる」

- 3-5) 家族手当や配偶者手当などの制度が個々の働く能力とは関係なく、事実上男性を優遇する制度、運用となっている場合があります。こうした制度や運用が、女性の活躍の場を制限していることもあり、見直すことも必要です。
- 3-6) ワーク／ライフ・バランス（仕事と家庭や個人生活のバランス）の観点からも、育児休業制度等の充実を図る、男女ともより取得しやすい職場となるように工夫するなど、性別に関わらず多様な働き方ができる環境づくりを検討していきましょう。

人事担当者の言葉「社長は女性活用について大変積極的であり、強い関心を持っている。当社の育児短時間制度（適用期間については、当初子どもが3歳までとしていたところを、小学校入学まで延期し、それまで1時間単位で利用していたものを、30分単位での利用を可能とした）の内容も、こうした考えによる判断だったと考える」

人事担当者の言葉「最近優秀な男性社員が育児休業を取得しているケースも多くなってきているのではないか」

経営者の言葉「もっとフレキシビリティのある雇用管理のあり方、パートの人も含めてやる気が高まるよう、柔軟な対応が出来るようにすればもっと継続して働く人が増えてくるはずである」

経営者の言葉「将来的には“正社員”と“その他社員”という区別をなくして、様々な賃金形態を社員が選択することにより、皆が望ましい形で継続的に勤務できる“継続通常社員”が実現したらよいと思われる」