

## 永年の地道な取組で管理職の意識が変わり、女性社員の活躍範囲が拡大

東京都 製造業 労働者数：6,396名（うち女性687名）

平均勤続年数：男性17.7年 女性13.6年 役職者数：男性1,170名 女性19名

### <導入のきっかけ>

- ・ 年齢別人口推移は、18歳人口が平成3年をピークに、22歳人口は平成7年をピークに激減していく。来る若年労働力不足の時代を迎え、女性の労働力をフル活用することは、当社にとって重要な課題である。
- ・ 平成3年に「女性社員活用・戦力化の積極的推進」を宣言。これまでも大卒女性を積極的に採用してきたが、十分な活用には至らなかったという分析を加えて、採用による人員の確保、働く環境の充実を図ることとした。

### <取組体制>

- ・ 人事部門では、女性社員活用、戦力化の基本方針として、①採用②配置③ローテーション④昇進⑤サポート制度の制定と適正な運用⑥各事業所への女性アドバイザー設置⑦希望者への夫婦別姓承認⑧幹部社員、女性に対する意識の定着化／PRに取り組む。
- ・ 女性アドバイザー会議は、事業所単位に管理職の推薦により選出された女性10名で構成。年4回以上開催され、事務局として人事部も参加している。第一線の女性の声を集約して、提言をまとめる。
- ・ イコールパートナーシップ推進委員会は、労働組合と人事部で構成され、社内制度についての検証や女性アドバイザー会議からの提言に基づき、労使で議論を重ねている。  
(年に1回開催)

### <取組目標>

女性の能力を活用しやすい会社の風土作りを進めていく。

### <取組内容とその結果>

#### 1) 採用拡大

- ・ 社長が毎年の要員計画の中で、女性の積極採用を指示している。平成12年度より、ホームページの社員紹介では、女性も掲載している。平成6年の大卒女性の採用は0だったが、平成11年の全体採用拡大に合わせて積極的に女性の採用を開始。平成11年度の女性採用比率は11%、14年度は16%に上昇した。学卒事務系採用の女性比率については、平成12年採用で25%、13年及び14年で共に38.5%まで上昇している。

#### 2) 職域拡大

- ・ 平成14年度から現場の女性社員から意見を聴取するための懇談会を開催。女性アドバイザーが中心となって、意見集約を実施。
- ・ 平成3年から、毎年管理職に対して女性活用の意識啓発を目的とした新任幹部社員研修「あ

なたが引き出す女性のパワー」を実施した結果、様々な職場において、女性が各種プロジェクトのリーダーの役割を担うことが、珍しくなくなった（配置ではなく、業務の与え方の改善）。

- ・ 毎年、OHN研修計画により、ビジネススキルや英語、技術・実務など、様々な教育訓練が受講可能。資格取得の為に、金銭援助も行っている。

### 3) 管理職登用

- ・ 女性アドバイザ会議では平成14年度よりイントラネットに管理職、専門職のインタビュー記事を掲載して、モデルとなる女性の提示を行っている。
- ・ 平成13年から、新任幹部社員研修において、①女性の評価が先入観によって低下しないようにする②結婚、出産、育児について理解することを、説明している。
- ・ 昭和62年にキャリアデザイン面接制度を導入。30歳・40歳・50歳の節目に、講義とグループディスカッションを行い、次の10年を見据えたキャリアプラン作成を行っている。

### 4) 職場環境、風土の改善

- ・ 新任幹部社員研修で、職務配分の見直しなど、管理職における性別役割分担意識解消を目的とした啓発活動を継続的に実施。
- ・ 女性の要望・意見の把握を目的として、平成5年に女性アドバイザ会議を設置。この会議でまとめられた提言は、社の諸制度に反映される。また、平成10年にセクシュアルハラスメントについて女性アドバイザ会議で研究を行い、対策を実施している。セクシュアルハラスメント防止の周知について、女性アドバイザ会議のイントラページ上に掲載している。

### <取組の効果>

- ・ 女性にも様々な職務を任せることになった結果、女性の視野が広がり、顧客ニーズに適切に対応できるようになった。
- ・ 女性に様々な職務を与えてきたことにより、女性を含めて労働者全体のモラルが向上している。
- ・ 育児関係の両立制度の充実（就学前の子に対する短時間勤務等の措置、看護休暇制度の導入他）と相まって、制度取得が定着し、女性の勤続年数も伸びている。

### <今後の課題>

- ・ 新任幹部社員の研修が功を奏し、職務の与え方においても男女の区別がなくなりつつある。これによって男女関係なく能力を発揮する環境が整い、これから女性管理職の登用は進んでいくと考えている。

生産現場への女性配置やリーダー育成で、人気企業ランキングの上位にエントリー

東京都 製造業 労働者数：17,246名（うち女性2,401名）

平均勤続年数：男性 16.1年 女性 6.3年 役職者数：男性 8,060名 女性 35名

**<導入のきっかけ>**

- ・ 生産現場においては、昼夜交替制を取っていること、人の手による作業工程が多いことから、一定数以上の労働力の確保が必要不可欠である。将来、若年労働者数の不足が見込まれることから、女性の職域を拡大することがその対応策にもつながるため、深夜業のある生産現場へ女性を積極的に採用・配置することとした。
- ・ 深夜業のある生産現場への女性の配置を進めることと平行して、将来の職場のリーダーとなることを期待し、大卒女性を生産職として積極的に採用・育成することとした。

**<取組体制>**

人事本部が中心となって、取組んでいる。

**<取組目標>**

深夜業のある生産現場での女性の採用拡大、配置拡大、リーダー育成

**<取組内容とその結果>**

1) 採用拡大

- ・ 平成11年度から、深夜業のある現場に女性を配置することとしたため、将来の職場のリーダー候補として、大卒女性の採用を開始した。
- ・ 平成12年度の採用活動から、高卒者向け会社案内パンフレットに女性の先輩の写真とコメントを掲載し、また大卒者向けにはホームページに女性の先輩を登場させ、女性が活躍できる職場であることをPRしている。
- ・ 平成12年度以降の女性採用比率は50%を上回っている。特に平成14年度から高卒採用活動について、本社人事本部から全国の人事担当者に対し、応募者の女性比率のアップを文書で指示した。
- ・ 公正かつ統一的な面接を行うため、本社人事本部や各工場の人事課長が、実際に採用選考に携わる者に対して事前研修を実施するとともに、面接の際の具体的な質問事項や留意点についてまとめた、会社独自の選考マニュアルを作成している。
- ・ 平成13年度の採用活動から、人事部門の女性5名を面接・選考担当者に登用している。

2) 職域拡大

- ・ 従来、昼勤に従事していた生産職の女性社員を、徐々に夜勤のラインへ配置換えしている。また将来、現場のリーダーとなるよう、大卒女性を採用・配置している。

- ・平成14年度から、生産現場に配属される大卒女性に対して入社前研修を実施し、工場配属の際も、大卒女性生産職を複数で配属した。その結果、定着率が向上した。
- ・工場配属後も大卒女性生産職を対象に、本社で集合研修を実施している。受講者に会社の期待が伝わり、志気が高まると同時に、女性の抱える問題点についても意見交換ができ、会社として対応策を検討するきっかけとなった。
- ・従来男性が従事していた小麦粉のミキシング作業に女性を就かせた際、男性との身長差もあったことから、女性の負担軽減のために踏み台を用意し、作業改善を図った。
- ・大卒女性についてのみ特別に、6年間で主任クラスにすることを目標とする育成計画を作成し、ジョブローテーションにより、6年で一通りの経験ができるよう計画している。
- ・「技術専門学校への留学制度」があり、毎年50人程度を年3回に分けて3ヶ月の研修を受けさせている。これまで、現場で技術を習得した者（主任クラス）を行かせていたが、経験年数が少なくても女性を優先的に行かせることにし、平成15年に女性1名を派遣した。

### 3) 管理職登用

- ・女性の積極的登用を実施していくよう取り組んでいる。
- ・新任管理職研修の中で、人事考課について「残業・深夜勤務に男女差がなくなったので、女性だからという理由だけで男性と差をつけない」という考え方を強調している。その結果、評価における男女差はなくなってきている。

### 4) 職場環境、風土の改善

- ・意欲、能力のある女性の活躍の場を広げるとともに、他の女性社員の見本となるよう、会議や勉強会のリーダーに女性を登用している。具体的には、本社のセクハラ防止委員会の副委員長、販売部門向け研修トレーナー、生産部門大卒女性研修のインストラクターに、それぞれ女性を登用している。
- ・全国の工場に配置されている大卒女性生産職を対象とした集合研修で、アンケートを実施し、将来に関する意見を把握した。このアンケートの結果、結婚、妊娠、出産に直面した際の不安が見られたため、まず、継続勤務意思をきちんと持つように指導している。会社側も制度面の整備などによる支援の必要性を認識し、今後の検討課題としている。
- ・平成13年に「セクハラ防止委員会」を立ち上げ、全事業所に委員会を設置した。委員に男性もいるが、大半が女性で、任期を1年として多くの社員が関わっている。その一環として、セクハラ防止のための啓蒙活動、相談窓口の担当、セクハラに関するアンケート等を実施している。

### <取組の効果>

- ・ 深夜業のある生産現場に女性を配置したことで、男性よりも女性の方が比較的作業が丁寧であることから、夜間の仕上がりが更に良くなり、小売店等からの評価が上がった。
- ・ 理系女子学生の人気企業ランキングで28位に入り、女性活躍イメージが持たれたことから、女子学生からの志望が増えた。
- ・ 評価に関して、男女の差がなくなってきたため、女性のモラルが向上した。

### <今後の課題>

- ・ 大卒女性の定着、育成

生産職として採用した大卒女性には、現場の核になってもらいたいと考えており、いかに育てていくかが大きな問題であり、まず、現在いる者を定着させることが第一の課題である。また、現在三人しかいない管理・監督職を増やす取組も必要であると考えている。管理・監督職への登用については、今後も継続して検討していきたい。

- ・ 結婚、出産しても働き続けやすい環境の整備

結婚、出産を機に退職する女性が多いので、安心して働ける環境の整備を図っていきたい。

女性の活躍で職場ムードが向上、全体の労働時間も減少し、経営効率がアップ

東京都 製造業 労働者数：9,700名（うち女性 1,300名）  
平均勤続年数：男性 14年 女性 8年 役職者数：男性 6,000名 女性 200名

**<導入のきっかけ>**

社員に占める女性社員割合は10%強であり、全国平均値から見ても非常に低い。業態の特殊性から、深夜労働となることがあるため、遵法の観点からどうしても女性の採用者数が制限され、職域の拡大も困難であった。そのような中で平成11年の女子保護規定の解消により、女性の採用者数や職域の拡大に取り組むことが可能となった。

また、将来的に深刻な労働力不足が見込まれることから、性別に関わらず優秀な人材を採用し、活躍してもらうことが不可欠となってきている。更に、企業の社会責任、社会貢献が厳しく問われる今日、「女性が活躍できない企業である」との評価は、企業イメージとしてもマイナスである。21世紀にも企業活動を存続させていくためにも、男女を問わず優秀な人材を採用し、活躍してもらうことが重要であるという認識の下に、女性の活躍を支援する施策や体制づくりに本格的に取り組むこととなった。

**<取組体制>**

女性の雇用管理に関しては、平成11年末に上記の女子保護規定解消後の対応策づくりのために現場の第一線で働いていた人事担当者の男性を本社の労政企画部門に異動させ、取組を開始。平成14年には部門担当役員の特命により、その者をリーダーに労政部門の女性社員2名を加えたプロジェクトチームを結成し、更に平成15年には営業部門で働いていた女性社員を加え、現在5名で活動中。ここでの検討結果はすぐに本社労政企画部門に上げられた後、経営協議会に取り上げられるものも多く、協議内容は速報として全従業員に伝達される。

**<取組目標>**

女性の採用拡大／職域拡大／管理職登用／定着を促すための制度・環境の改善

**<取組内容とその結果>**

1) 採用拡大

- ・ 大卒定期採用者向けのホームページには、技術系・事務系共に、新規事業や新製品開発を担当するプロジェクトチームの中から女性が在籍しているチームを選んで、対談形式で仕事内容を紹介。
  - ・ 面接官は、役員も含めて、採用担当部署及び外部専門スタッフから、女性に対する公正な選考についての研修を受ける。公正公平な面接を実施するために、選考マニュアルを作成しており、毎年見直しを実施。また、1・2次面接に、女性面接官を配置している。
- これらの活動の結果、応募者に占める女性の割合は高まり、自然と採用者に占める女性の

割合も上昇（平成10年17%→11年23%→14年31%）。また、日本経済新聞社の大学生就職希望調査においても、女性の部で前年よりおよそ40位ランクアップ。

## 2) 職域拡大

- ・ 女性の少ない部門に重点的に女性新入社員の配置を進めている。
- ・ 女性の採用者数が増加してきた平成11年頃から、新入社員の研修方法を、これまで集合研修後すぐに現場配属してOJTで業務を覚えさせるという形から、1～2ヶ月徹底的に実務に必要な基礎を身につけさせてから配属する形に変更した部門もあり、部門毎に女性活躍のための実務的な工夫が進んできている。
- ・ 女性の先輩社員の存在は、後輩の見本であり、定着率にも影響すると考え、極力女性の先輩社員がいる部署に配置するようところがけている。

## 3) 管理職登用

- ・ 経験しないと昇進・昇格できないような特定のポジションは設けていない。
- ・ 転居を伴う人事異動を実施する際には、家庭の状況に配慮しながら、年1回実施している「自己申告制度」の内容も考慮し、各自のキャリア・プランとライフ・プランにできる限りプラスになるようところがけている。

## 4) 職場環境、風土の改善

- ・ お茶くみ業務は、昭和61年の男女雇用機会均等法施行の時期に廃止を打ち出し、徐々に縮小。現在は完全に廃止されている。
- ・ 平成14年に主任クラス程度以上の女性社員を対象としたアンケートを実施。その結果を活かして、育児・介護休業制度の期間延長やキャリア相談室の設置、ジェンダー・フリー実現のための研修実施等の具体的施策に結びつけた。
- ・ ジェンダー・フリー実現のための研修は、全社に整備している社内電子ネットワークを利用した「ネットワーク・ラーニング」の形で実施。開始3ヶ月で全管理職層が修了した。今後は段階的に管理職以外の社員に研修を展開していきたい。また、女性社員に対する意識改革のための研修についても企画していく予定。

## <取組の効果>

- ・ 活躍する女性の人数が増加してきたように思える。その具体例として、営業成績の優秀な者が受賞する社長賞の対象者に女性が挙がることが増えてきている。
- ・ 女性の活躍に刺激され、職場全体の仕事に対する意欲の向上が見られるようになった。
- ・ 女性の活躍を支援することにより、女性だけでなく全従業員が「効率化」の視点で各自の業務を見直すこととなり、結果として労働時間削減の一つの要因となった。

## <今後の課題>

- ・ 女性の採用者数は年々増加傾向にあるものの、全体の労働者数が多いため、女性比率の向

上には目立った効果があがらない。今後は第一に出産・育児による退職者数をいかに減らすかが課題。このため、育児休業期間は法定を上回る期間に延長したが、今後は休業期間中の支援や職場復帰後の働き方への支援等の施策を検討し、実施に移していきたい。

- 現業部門については、作業負荷軽減のため設備増強や仮眠施設、浴室等の福利厚生施設の充実等、多額の費用投入が必要となりなかなか進まない。この部門の女性比率をどのように高めていくかも今後の課題である。



EPS活動により部門マネージャーの意識が変化、更なる女性活用に取組む

東京都 製造業 労働者数：6,854名（うち女性945名）

平均勤続年数：男性19.1年 女性13.2年 役職者数：男性1,011名 女性17名

**<導入のきっかけ>**

これまで、人事部内の女性能力開発室で女性社員のキャリアアップや能力開発支援を行っていたが、その際「そもそも会社にとって、女性能力活用は必要か？女性が活躍できているか」という疑問がわいてきた。そこで、人事統括、人事部長、女性能力開発室長と各部門女性マネージャー数名をメンバーとする「女性登用推進の会」を設置し、原点に戻って議論を重ねた。ここで検討された女性活用状況や活用の必要性を提言として人事部に提出したところ、人事部は、全社的な横串視点による組織が必要であると判断し、これを経営会議に提言した。

会社の中期目標を達成するためにも、女性の能力活用は必要であり、更には女性だけでなく、仕事の能力や成果と関係ない属性（国籍・人種・年齢等）も同様であるとして、経営会議で了承され、2000年6月に「イコール・パートナーシップ（EPS）委員会」が組織された。女性能力開発室はEPS推進室と名称変更された。

**<取組体制>**

経営会議の下に、社長を委員長とした「EPS委員会」がある。人材開発部門統括を課長代理とし、各部門から選出された委員（部長クラス、女性マネージャー20名）で構成し、活動している（事務局はEPS推進室長）。委員会の活動は①「各部門毎の推進」と②「全社的課題についての検討・答申」に分けて実施。

①各部門のEPS推進は、中期戦略の節目となる2005年に向けた目標、方針を議論し、各部門の現状と特性に沿ったアクション・プランを作成し、実行する。

②全社課題の視点から、「啓発推進分科会」と「ワーク・ライフ分科会」が設けられた。

**<取組目標>**

性別や人種・国籍などに関わらず、社員ひとり一人が十分に能力を発揮できる自由闊達な企業風土と仕組みをつくる。具体的には、次による。

①女性に特化して、ジェンダーフリー風土の醸成、女性リーダーの育成、女性の職域拡大のためのポジティブ・アクションを実施する。

②ワークライフバランスの推進

③該当する部門においては、障害者、外国人の視点も把握する

④何でも率直に議論し合う風土の醸成

## <取組内容とその結果>

### 1) 採用・職域拡大

- ・ 女性社員の業務内容が補助的業務が多い部門や女性社員が少ない部門は女性の採用拡大、職域拡大を図る。また、男性中心の職場風土のある部門は、意識啓発を図る。具体的には、女性が配置されていなかった工場の人事・経理担当に女性を配置。また、これまでメイン業務はほとんど男性だった販売部門で、商談を担当する職務にも女性を配置したり、化学品営業に女性担当者を配置した。

### 2) 管理職登用

- ・ 既に部門内の重要な業務担当に女性が活躍している部門は、リーダー・マネージャー・高度専門職へ育成・任用する。そのための個別育成計画を作成し、OJTで育成する。

### 3) 職場環境や風土の改善

- ・ 会社意思を「E P S宣言」として表わし、全社員に配布した。
- ・ E P Sの全社的な理解・浸透を図るため、トップからの説示、キャンペーンポスターの掲示、イントラホームページによる情報提供、「E P S通信」の配布を実施。E P Sの目指すものと活動の枠組が具体的に示されたことで、E P S活動に対する社員の関心と認知度が格段に高まった。
- ・ マネージャー層に対してセクハラ防止セミナー、E P S啓発研修を実施。2005年に向けた部門E P S推進の考え方・具体的アクションプランについて、また、各部門の幹部層と委員メンバーとのヒアリングや意見交換を実施。その結果、女性の職域拡大、キャリアアップが部門の課題として取り上げられるなど、部門マネージャーの意識が変わり始めた。
- ・ 女性社員の意識啓発を目的として、女性リーダー層とのラウンドテーブルや、キャリア・ライフプラン研修を実施。
- ・ ワークライフ分科会の実施
  - ①育児介護に焦点をおいた現状と将来像の検討、問題点の整理
  - ②仕事と家庭の両立支援に関する社員意識、ニーズについてのアンケートの実施
  - ③ワーク・ライフバランス対応についての検討、フレキシブルワーク提言
  - ④イントラネットで、社内外の各種支援情報を提供ここでの提案を踏まえ、育児休業期間の延長、半日休暇、短時間勤務の取得期間の延長を実施した。

「多様な制度を導入することは、全社員横並びで全ての制度を活用できることではなく、各人が自分の職務に照らしてふさわしい制度を活用し、担当職務の責務を果たし能力を発揮してもらうためであり、企業として成長していくためにチャレンジし成果をあげる社員へのサポートであることを認識しておきたい」

－ 「イコール・パートナーシップ推進委員会2001年度活動報告」より－

### ＜取組の効果＞

- ・ 啓発活動を実施することにより、各部門の意識が徐々にE P S活動に向いてきた。部門によっては、女性の活用を部門課題の1つとして取り上げ、真剣な議論が展開されるなど、部門マネージャーの意識が変わり始めた。やっと緒に就いたばかりという部門もある一方で、個別育成計画を策定し、女性社員の戦力化にむけての実践を始めた部門も出てきている。
- ・ 女性の職域拡大のための取組、管理職への登用に向けた育成などの具体的な取組は、各部門の女性活用の実態に基づいて内容が決定・実施されているので、取組の効果は部門間で異なる。

### ＜今後の課題＞

- ・ 女性の管理職への登用が今後の課題。大卒女性を本格的に採用し始めたのは1980年前後だが、そろそろ課長職への昇進の時期にあたるため、女性社員のエンパワーメント、動機付けが今後の課題。
- ・ 育成システムとして、男性以上に個人差がある仕事意識や人生観、能力などを個人毎に判断して、チャレンジ意思の有無により個別育成計画を作成し、実施していく必要がある。当面はハイポテンシャルな女性を任用した事例についてサポートし、モデルとして定着すれば、社員や組織の意識も確実に変わっていくので、更なるモデル女性の発掘を行いたい。

## 女性社員の積極採用・育成で、企業イメージと売上アップを目指す

東京都 製造業 労働者数：4,547名（うち女性995名）

平均勤続年数：男性17.9年 女性11.6年 役職者数：男性2,233名 女性104名

### <導入のきっかけ>

- ・ 女性の能力活用を求める社会的気運がある中で、自社製品の主な購買層である女性から、「女性の能力を活用しない企業である」と認識されることは、売上減少を招きかねないため、女性の能力活用を図ることで、企業イメージの向上を目指すこととした。これが果たせれば、売上高の維持、増加が見込まれるだけでなく、有能な女性応募者が増え、質の高い人材が確保できると考え、取組を開始した。
- ・ 自社製品の主な購買層でもある女性社員が製品開発や営業に従事する等、企業の意思決定に参加することは、自社製品の購買層ではない男性社員が製品開発に従事するよりもマーケティング等のコストを削減できるだけでなく、売上高の増加も見込まれる為、ポジティブ・アクションに取り組むことにした。

### <取組体制>

社長がポジティブ・アクションの必要性を認識し、そのリーダーシップの下に、人事部が中心となり、ポジティブ・アクションに取り組んでいる。

### <取組目標>

- ・ 総合コースの全社員における女性比率を増やすために、同コースの女性採用者を増やす。
- ・ 女性管理職を増やす。
- ・ 職場環境、風土を改善する。

### <取組内容とその結果>

#### 1) 採用拡大

- ・ 平成10年度より当面の間、毎年総合コースの事務系及び技術系の各採用者数における女性比率を1/3以上とする採用方針を、経営会議で決定している。

#### 2) 職域拡大

- ・ コース転換後に教育訓練が必要な場合は、コース転換者に教育訓練を実施している。
- ・ 平成2年度に初めて女性の総合コース社員を配置した際、管理職に対する研修を実施。その後は新任基幹職研修（評価者研修）を活用し、男女対等に人事考課をするよう指示している。
- ・ 経営合理化の必要性から、平成10年度より合理化対象部門の事務職女性を、コース転換制度を利用して総合コースに転換させている。

- ・ 社員の自己啓発を援助する制度を実施。
- ・ 昭和53年頃から、社員自身が申告した業務実績や異動希望をまとめた、キャリアデザインシートを用いて、社員の希望を把握するとともに面接を行っている。

### 3) 管理職登用

- ・ 平成12年に社長から、女性の管理職登用に関する人事部の3か年計画を策定するよう指示があった。そこで平成14年に、女性の管理職者数を平成17年度までに50名とすることを当面の目標とした。
- ・ 平成11年頃から、昇進基準をイントラネットに掲載して、社内に広く周知している。
- ・ 平成14年にキャリア形成等について、社員本人が管理職者からの助言を希望していることを人事部に伝えるサイトを社内イントラネット上に開設し、人事部は助言のあっせんを開始。

### 4) 職場環境、風土の改善

- ・ 女性社員及び女性の相談窓口担当の意見を取り入れ、セクシュアルハラスメントの事実確認にあたっては、相談窓口担当者が男女でペアを組んで対応する等のセクハラ防止対策を実施。またセクハラの実態や原因、対応を記載した冊子を作成し、従業員に配布している。

## <取組の効果>

平成10年度から取組を開始している採用拡大については、徐々に成果が上がってきており、平成14年度の女性の採用比率は総合事務系で33.3%、技術系で27.6%となっている。また、平成14年12月現在の総合コースの女性は199名である。

## <今後の課題>

現在実施しているポジティブ・アクションの効果が現れるよう、今後も継続して取り組んでいきたい。

新卒女性を積極採用。管理職への女性登用で、女性の意識を刺激。

愛知県 製造業 労働者数：2,669名（うち女性258名）  
平均勤続年数：男性 19.2年 女性 11.6年 役職者数：男性 1,669名 女性 52名

<導入のきっかけ>

女性活用の必要性を感じ1993年頃、現相談役（当時は社長）により取組が指示された。

<取組体制>

人事担当部署に属する1名が指名され、その者を中心として取り組んでいる。

<取組内容とその結果>

1) 採用拡大

- ・ 高卒技能職の女性比率を高めるために、意図的に女性を採用した。その結果、採用男女比が98年には37：25だったのが、2000年は15：11、2001年は13：13、2002年は12：13となってきている。
- ・ 1997年、男女に公平な選考のための面接マニュアルを作成。これによって、（女性に対してのみ「結婚しても勤めますか」と質問すること等）気になる発言や言動が改められた。

2) 職域拡大

- ・ 2000年6月から女性深夜勤務に向けた取組を開始。他社の状況調査、対象職場の設定、必要人員の確保、環境の見直し、就業規則の見直し、安全・健康面の整備に取り組んだ。その結果、深夜業に従事する女性労働者は、2002年には25人と増加している。
- ・ 1994年から女性を新たな職種や職務に配置する場合には、管理職と女性労働者の双方に着目して、教育・研修を実施している。

3) 管理職登用

- ・ 1993年に女性3名を係長に昇進させて、彼女ら为目标としてこれに続く女性労働者が現れるよう、活性化を図った。女性モデルの提示によって女性の意識が触発され、昇級率が向上した。
- ・ 1997年より、昇級要件の1つであるGAT（能力テスト）の受験対象となる者を各所属長に知らせて、受験を奨励する体制を整えている。

<取組の効果>

- ・ 女性の能力の有効発揮により、経営の効率化が図られた。もともと男性の多い職場に女性を入れることで、職場が活性化し、生産性が向上した。
- ・ 企業イメージが向上した。

- ・ 職場全体のモラルが向上した。
- ・ 業績（成果）評価基準の明確化により、チャレンジ意欲が向上した。

#### **<今後の課題>**

- ・ 育成ローテーション／F A／公募制度の展開推進
- ・ 育児休業期間・短時間勤務の延長

一般職の廃止で仕事に対する女性の意識が高まり、社内全体が活性化。

大阪府 製造業 労働者数：7,002名（うち女性581名）

平均勤続年数：男性18.2年 女性11.7年 役職者数：男性2,081名 女性17名

**<導入のきっかけ>**

- ・ 人員削減、人件費抑制下において、現有人員の能力を最大限に引き出すことが不可欠である。その為に、高齢者、女性、外国人という従来とは異質の人材をより積極的に受け入れ、新たな「知」を生む必要がある。
- ・ 「イコールオポチュニティ」の推進は時代の要請であり、男女関係なく能力を発揮できる企業風土と働きやすさを連動させることによる女性比率の向上は「真の一流企業」「世界的企業」の必須条件であり、高い外部評価につながる。
- ・ 同時通訳、海外マーケティング、IT等、会社が必要とする人材に占める女性の比率が大幅に上昇。この労働力を有効活用しない手はないと考えた。
- ・ 社長が年頭挨拶で女性の活用を表明、これをきっかけにポジティブ・アクションの取組が具体化した。

**<取組体制>**

特別なスタッフは置いていないが、人事部が中心となり女性活用の取組計画を策定して社員に周知するとともに、平成13年度から具体的取組を実施。

**<取組目標>**

- ・ 女性の絶対数を増やすことを目標に、平成17年度末までに女性比率10%を目指す
- ・ 女性基幹職層を計画的に育成し、平成16年度末までに女性基幹職及び9級以上の女性を増やす。
- ・ 総合職・一般職区分を廃止し、女性が活躍できる場の拡大（特に営業や技術開発の第一線）を目指す。
- ・ 意識改革・風土作りの為に、様々な機会に意識改革運動を展開する。

**<取組内容とその結果>**

1) 採用拡大

- ・ 女性採用数の数値目標を設定。第1ステップとして、平成15年度末まで、女性は採用比率の50%を毎年採用（主に事務系がターゲット）し、現在の女性比率8.6%を維持する。第2ステップでは、状況を見ながらではあるが、女性比率10%を目指す。
- ・ 結果、定期採用者における女性比率は、平成13年17名/52名（33%）、平成14年43名/95名（45%）、平成15年29名/85名（34%）と大幅に増加した。（事務系だけの場合50%を超える。）



## 2) 職域拡大

- ・ 平成13年に総合職・一般職区分を廃止、一般職を同じ学歴年次の総合職との相対評価で再格付けを行い、合計352名(68%)が昇格、同時に各職場の一般職女性の仕事の転換を図った。
- ・ 職域拡大という意味では、数の少ない営業職への配置を積極的にすすめてつある。

## 3) 管理職登用

- ・ 優秀層の早期育成、登用を図り、平成14年3月、女性3名を課長に登用、平成15年6月、更に2名登用した。
- ・ 旧総合職と旧一般職の優秀層の中から95名の女性を基幹職候補者と位置づけ、個別育成計画を作成し、人事部門からのフォローを得ながら実施。
- ・ 平成16年度までに基幹職10名以上、9級以上(基幹職層)40~50名の数値目標を設定。平成15年には基幹職(課長)7名、9級以上は24名に増加。

## 4) 職場環境、風土の改善

- ・ 女性活用の積極的展開のために、基幹職29名(うち女性0名)、女性37名を対象に部門ヒアリング調査を実施。また、他企業6社の女性活用状況についても、調査を実施。
- ・ 社内報にて「女性特集」を展開。活躍する自社・他社の女性や会社の方針等をPR。以降、シリーズ記事にて活躍する女性の紹介を続けている。
- ・ 女性対象の懇談会等を企画予定。

## <取組の効果>

総合職・一般職区分の廃止に伴い、各職場における旧一般職業務の転換が進んだことで、旧一般職女性の過半数が積極的に業務に取り組む姿勢が生まれ、社内全体が活性化した。

## <今後の課題>

- ・ 基幹職が女性に対して根強く持っている「女性はいつ辞めるか分からないから不安」「女性は出産・育児で長期のブランクが生じたり、勤務時間に制約がある」といった固定観念については、対話をしっかり行うことで不安を解消し、避けられない課題であると認識した上で、仕事の与え方や育成方法を検討する必要があることを、社内で徹底する。
- ・ 女性の能力差・意欲格差は大きいことから、女性自身の意識改革が必要。
- ・ 基幹職と女性双方の意識改革を促す為の「小さなしかけ」「小さなモデル」を数多く用意し、切れ目のない意識改革運動を展開していきたい。

「女性活躍推進委員会」活動で女性社員の視野が拡大、意識改革が促進。

大阪府 製造業 労働者数：1,175名（うち女性156名）  
平均勤続年数：男性17.3年 女性10.5年 役職者数：男性263名 女性5名

**<導入のきっかけ>**

- ・ 少子高齢化が進む現在、女性の能力の有効発揮により、経営の効率化を図りたい。
- ・ 商品の最終消費者は主に女性であり、顧客ニーズに的確に対応するために取組を開始した。女性がいきいきと働くことのできる風土を作ることにより、職場全体のモラル向上を目指したい。

**<取組体制>**

- ・ トップによる「これからは、女性の活躍を推進する必要がある」という方針の下、担当役員、全国の男女スタッフから構成される「女性活躍推進委員会」を発足させて、ポジティブ・アクションに取り組んでいる。
- ・ 「女性活躍推進委員会」は担当役員以下、男女社員約20名がメンバーに任命され、「女性が活躍できる職場づくり・会社風土づくり」と「企業イメージの向上」を目的として、女性支援のための様々な取組を実施している。活動状況は社内報・イントラネットに掲載し、社員に広報している。

**<取組目標>**

- ・ 女性が少なかった基幹的な職務や営業職において女性を増やしていく。
- ・ 仕事の上で女性が活躍できる職場づくりと会社の風土をつくる。

**<取組内容とその結果>**

1) 採用拡大

- ・ 大卒以上の事務系、技術系について、女性を積極的に採用する。平成12年以降、事務系、技術系共々、男女ほぼ同数を採用している。
- ・ 会社案内の写真に「女性活躍推進委員会」の活動状況や女性管理職を掲載。

2) 職域拡大

- ・ 営業職へ女性を積極的に配置。毎年1～2名ずつ配置しており、平成10年から14年で10名増えた。現在、営業職は男性132名、女性39名。また、女性の配属先について、可能な限り同じ部にするようにしている。
- ・ 日頃あまり接することのない他部署の業務内容を理解し、スキルアップを図るために、工場見学会や座談会を開催して女性社員の積極的な参加を求めている。

### 3) 管理職登用

- ・ 以前より昇進・昇格基準や人事考課基準を明確化して、労働者全員に周知している。

### 4) 職場環境、風土の改善

- ・ 委員会の提案により、旧姓使用、私服着用、キャリアアップのための自己申告制度を導入実施した。
- ・ 社内の働く女性の現状や母性保護、育児休業制度等継続就業のための制度を取りまとめた冊子（おたすけシート）を作成して、女性社員と管理職に配布。
- ・ 外部講師による女性教養セミナーや、自主勉強会を実施。
- ・ 女性社員、管理職を対象に社内の女性の現状について各種アンケートを実施。その結果を社内報や冊子に掲載して、社員にフィードバックしている。
- ・ 中間管理職の意識啓発を図るため、21世紀職業財団主催の「中間管理職セミナー」に女性の営業職を部下に持つ管理職を派遣。

### <取組の効果>

- ・ 従来、社内全体に目を向けることが少なかった女性社員が、工場見学会や勉強会を通じて、会社や他部門を知り、製品知識を高めることにより、女性自身の意識が高まりつつある。

### <今後の課題>

- ・ 顧客先の中には、女性の営業担当を希望するところもあるため、今後も女性の営業職を増やしていく。
- ・ スタッフ部門に大卒女性の比率を増やすことで、より基幹的な業務に女性に従事させていきたい。

女性中心の商品開発チームから、アイデア溢れる新商品が続々登場。

広島県 製造業 労働者数：1,789名（うち女性418名）  
平均勤続年数：男性 15.1年 女性 8.0年 役職者数：男性 739名 女性 77名

**<導入のきっかけ>**

- ・ 能力のある女性が、商品開発等の企画の中心になってもらうことで、社内が活性化されると考えた。上下の指揮命令関係ではなく、プロジェクト的なチームで、成果を上げていく調整能力は、男性よりも女性の方がある。
- ・ 2年前より会社の方針としてポジティブ・アクション及びノーマライゼーションに取り組むことを明確化した。
- ・ 商品であるパンの購入者は女性が多く、女性の感性で購入者にアプローチしていけるようにしたいと考えた。

**<取組体制>**

トップが方向性を示し、年度方針の中に入れている。

人事部局がフォローする形で進めており、特にプロジェクトは設けていない。

**<取組目標>**

短期の目標設定は難しいので、目標は設けていないが、

- ・ 平成13年度より、女性の採用比率が6割を目標としている
- ・ 性別に関係なく、働くことができる企業を目指している

**<取組内容とその結果>**

1) 採用拡大

- ・ 以前は工場の生産業務従事者として高卒女性を多く採用していたが、パートタイム労働者に切り替えていったため、工場には高卒正社員の採用が少なくなり、一時的に女性比率が減少したが、今は女性の採用比率を高めることを目指している。平成13年度より、女性の採用比率が6割を目標としている。

2) 職域拡大

- ・ 3年程前からグループ内各店舗のパン製造の現場に今までより多くの女性を配属している。ハードな仕事であり、男性がほとんどであったが、小麦粉の袋を軽くする等により、女性でも作業しやすいよう工夫している。現在15名くらいが女性だが、女性がいることで、店の雰囲気も良くなっている。
- ・ 講習等の受講費用を援助する制度があり、英語等も含めて、業務に関連するものを幅広く認定している。

### 3) 管理職登用

- ・ 平成15年度の人事評価制度の変更に伴い、評価者全員を対象とした研修を実施。新しい人事評価制度のもとでは、年功主義を廃して能力主義を掲げている。

### 4) 職場環境、風土の改善

- ・ お茶は各自で入れることとなっており、清掃も外部委託・職場全員の分担で対応。
- ・ 商品企画チームのリーダーに女性を登用。社員の前に出る機会が増すことで、女性も仕事に対して積極的になった。
- ・ 「イキイキエリア制度」で転勤の選択肢を提示し、社員が各コースを申請できるようにしている。これまでは転勤のないコースは昇進が頭打ちだったが、平成9年の改訂で管理職でも転勤のないコースの選択を可能とした。これによって、既婚女性、家が兼業農家だったり介護を必要とする親を持つ社員でも、継続就業が可能になった。
- ・ セクハラ相談室を設置し、人事・総務の女性を窓口担当とした。社内電子メールの利用により、相談が可能。

### <取組の効果>

- ・ 商品企画・開発等で顧客のニーズに的確に対応できるようになり、良い商品が開発されている。味や見た目の美味しさについては、女性の感性が活かしているため、商品企画は女性中心に運営され、工場での試作は技術を持った男性が担当し、コンビネーションが良くなった。
- ・ グループ内直営店でも、女性店長が生まれ、顧客や関係会社からの評判も良い。

### <今後の課題>

- ・ 工夫はしているが、まだ重労働が多く、体力が必要な職場である。また、店舗の営業時間が長いため、長時間労働となる。男女とも長く勤めてもらうため、そして女性の職域拡大のために、労働環境の改善に努めたい。
- ・ 女性の退職理由で、結婚、育児があるが、今後は子育てのバックアップが必要。