

7. 推進体制の構築（経営層の役割、全社の一体化）

課題

ポジティブ・アクションを着実に成果につなぐ

27

何度かポジティブ・アクション推進計画を立案しているが、いつも中断してしまう。計画通りに実施して成果につなげるにはどうすればよいか。

現状の問題点

ポジティブ・アクションは経営課題という意識はありますか？

女性社員の活躍推進を望まない経営者はいないでしょうが、過去に何度もポジティブ・アクションに取り組みながらも計画が中断してしまう例をよく耳にします。最後まで継続して取り組み、成果につなげられないのはなぜでしょうか。まずは会社の状況を見てみましょう。

- ① 女性社員の活躍推進については経営者の肝いりでスタートするが、顧客クレームや生産トラブルなどの課題が最優先になり、途中で立ち消えになる。
- ② ポジティブ・アクションはあくまでも雇用管理上の課題として位置付けられており、重要な経営課題という認識が経営層に無い。
- ③ 推進体制が人事労務担当者を中心としているために、繁忙期には現場の協力が得られない。

解決のための視点

経営課題には“全社をあげて取り組む”という姿勢を持つ

ポジティブ・アクションの成功は、全社業績を左右する大切な存在として女性社員を位置づける経営者の見識と全社を巻き込む推進体制の構築にかかっていると視点で、解決の方向性を探ってみましょう。

- ① 経営者が会社の経営方針としてポジティブ・アクションを位置付ける。
- ② ポジティブ・アクションの取組期間、課題の優先順位、具体的な目標設定などは、事業計画と連動した中長期的な推進計画を策定する。
- ③ 取組には、女性社員の活躍推進を行うために必要な労務管理制度を検討するとともに、事業推進上の成果創出のための施策の検討も盛り込む。

事業計画に女性の活躍推進を盛り込み、目標とする

女性社員の活躍推進は業績向上の重要施策であると同時に、労働力不足が懸念される今後の企業存続のための鍵となる施策ともいえます。

具体的な対応策として以下のものが挙げられます。

- ① 経営理念(社是、社訓、ミッション、創業者の言葉など)に照らした女性社員の活躍推進宣言を策定し、全社で共有を行う。
- ② 中期経営計画などの事業計画にポジティブ・アクションを組み入れ、成果指標、目標数値、実行計画を明確に示す。これにより、もし、緊急事態の発生で中断することがあっても、その解決後には必ず経営会議の場で、推進計画に立ち返ることが当たり前になり、継続される。
- ③ 経営幹部の中から推進責任者(プロジェクト・リーダー)を選任し、人事総務担当者が事務局として協力を行うことで、経営会議等での報告が円滑に行える。

なお、ポジティブ・アクションの取組計画の策定、実施と見直し手順について、第3章「効果的な進め方」の3-4(STEP2)、3-5(STEP3)そして3-6(STEP4)に示しているので参考にしてください。

ポジティブ・アクションの推進チームを編成したいが、メンバー構成や運営について留意すべき事項はなにか。

現状の問題点

ポジティブ・アクションについて社内の関心は高まっていますか？

ポジティブ・アクションを成功させるためには、経営者の強い決意に加えて会社が一丸となった取組が欠かせません。そのためには全社を巻き込む推進体制(プロジェクトチーム)を編成することが有効ですが、うまくいかない場合とはどのような状況でしょうか。

- ① 女性の活躍推進への関心は高いが、経験がないので何から着手すべきか分からない。
- ② 推進メンバー以外の社員には取組内容や進捗状況が詳しく知らされていないため、社内の関心が低い。
- ③ 推進メンバーの職場での認知が低く、取組意欲をそがれる傾向にある。

解決のための視点

女性活躍推進プロジェクトチームは“小さな会社”である

ポジティブ・アクションの取組を成功させるためには、すべての社員と職場を巻き込み、着実に推進計画を実行していく推進体制の存在が不可欠です。そのためには次の視点が重要です。

- ① 推進チームのメンバーや進捗状況を逐次社内に広報し、関心を高める。できれば、推進チームは社内の各部門、各部署を代表する女性社員を含めたプロジェクトチームにすることによって、社内の関心を一層高めることが期待できる。
- ② 推進チームが立てた計画が全社で肯定的に認知され実行される体制にする。
- ③ 推進計画や活動状況を逐次社内に掲示するなどして、全社を巻き込み、協力が得られるような状況を演出する。

プロジェクトチームの活動を社内に周知し、達成感をもたせる

経営者を推進チームのオーナー（主唱者、発注者）と位置付け、チーム・リーダーは経営幹部とし、事務局に人事担当者などスタッフを入れることで運営がスムーズになります。また各職場における「女性活躍推進委員」を男女と年齢のバランスに配慮しながら任命し、現場の意見に基づいて具体的に活動する中心的なチーム・メンバーと位置付けるとよいでしょう。

それでは実際のチーム編成と運営における留意点を検討してみましょう。

- ① 社長はじめ経営幹部の合意の推進チームであり、決裁権限を持つもの（経営幹部）がチームのリーダーであることが望ましい。
- ② 推進メンバーに経営幹部を含めることにより、チーム内での検討内容が経営者や幹部に円滑に伝わるようにする。
- ③ 推進チームの決定事項は経営者が承認して、会社の意思決定として社内に周知する。
- ④ 全社集会などを利用して、キックオフ大会（取組の出発式）を行い、推進活動の意義と目的を主唱者である経営者から社内に明確に伝える。
- ⑤ 推進計画の策定、取組の実施、成果の評価と計画の見直しなど、推進チームの活動を会社の中期経営計画や事業計画と連動させて、重要な経営課題への取組として理解させる。

☆取組事例 兵庫県 建設業 社員数：187名

経営トップの方針の基づき、 人事総務部門と各部署からの代表で推進グループを編成

男性・女性社員がともに能力を発揮し、働きやすい職場環境を整えなければ21世紀の企業経営は成り立たないとの経営トップの方針により、人事総務部門が中心になりポジティブ・アクションに取り組むことになった。その中で各部署の代表として若手男女社員が参加して推進グループを立ち上げ、募集/採用の推進・職域拡大の推進・登用の取組推進・継続就業の推進・環境整備/風土改善の推進と5つの項目に取り組むことによって、女性の能力を一層発揮させ、企業のより一層の活性化に繋げている。

会社として様々な取組を行う中で、女性社員にも自覚と自信が芽生え、それが社内の活性化にも繋がっている。

女性社員の活躍を推進するにあたって、経営者が陥りやすい誤解や失敗を知り、経営者の立場で効果的な推進をはかるには、どうすればよいか。

現状の問題点

“女性のモノの考え方”という既成概念はありませんか？

女性社員の活躍を推進するには、経営者のコミットメント（責任感）が欠かせません。そのためには、経営者が陥りやすい誤解や失敗を知っておくことが参考になります。うまくいかない場合の例を見てみましょう。

- ①「女性特有の細やかな心遣い」や「女性にしかできないソフトなもの言い」といった、性別による総論的な特性で女性を捉えてしまう。
- ②「女性顧客のニーズは女性社員が把握しやすい」などと短絡的な発想をしてしまう。
- ③俄かに仕入れたアイデアや思い付きによる発想で施策を打ち出してしまい、すぐに撤回したり他の施策に切り替えてしまっ、社内に混乱を招いてしまう傾向にある。

解決のための視点

“女性の集団”とひとくりにしない視点を持つ

経営者の多くは、社員のことを本当に大切な存在であると認識しており、社員の幸せを第一に考えています。しかし、その経営者の強い思いの押し付けや早急に成果を求めてしまうと、社員はかえって重荷に感じてしまうかもしれません。解決のための方向性として、以下のように取り組むことが重要です。

- ①女性社員を一元的に集団として捉えるのではなく、年齢、雇用形態、意欲、能力、適性、時間的制約、価値観など一人ひとりの個人差に注目する。
- ②今まで女性がいなかった新たな職域や職種での女性社員の活躍を推進する場合は、長期的な戦略で捉える。
- ③女性社員の活躍推進とは短期的な取組ではなく、長期的な戦略として中長期事業計画と同様に文書化して周知する。

女性社員の戦力化を中・長期的にとらえ、注目し続ける

女性社員の活躍推進の①採用拡大、②職域拡大、③管理職登用、④就業継続、⑤環境整備、⑥能力開発、⑦推進体制、という7つの取組のすべてにおいて、経営者の強いリーダーシップが不可欠です。とくに中堅・中小企業においては、全社における経営者の影響力が大きいことから、ポジティブ・アクションの成否は経営者にかかっていると言えます。経営者の立場で効果的な推進をはかるための留意点には以下のものがあります。

- ①社員一人ひとりの個性を尊重し、それぞれに対する期待を示し、育成と活用を支援する。このために、自己申告の実施や目標管理の導入、あるいは個人の特性や資質を測定する方法などの検討を指示する。
- ②経営者として基本方針を示した後も、進捗状況を定期的に報告させ、具体的内容に関心を示し続ける。
- ③ポジティブ・アクションの計画策定や推進に関しては、短期的な成果を求めて細かなことに立ち入ることは避け、経営会議等で長期的な成果に着目し、取組の方向性が基本方針とずれていないことを確認する。
- ④女性社員の活躍推進として思いついたアイデアなどを早急に指示する前に、経営幹部や推進チームと話し合い、中長期の戦略に組み入れるための文書化を心がける。

女性社員の活躍を支援するための相談窓口や体制をどのように準備すれば効果的なのか。

現状の問題点

女性社員が要望や不満を相談しやすい会社の雰囲気がありますか？

ポジティブ・アクションの取組は、社内の女性社員全員を対象とした取組であると同時に、女性社員一人ひとりに対する個別のフォローも重要な取組です。この役割を期待されるのが職場の上司ですが、個人による指導力の差は否めませんし、上司一人の力では手に余る場合もあるでしょう。まずは企業の現状を把握してみましょう。

- ① 女性社員が自分の将来の働き方について個人的に相談したいことがある場合に、職場の上司以外で、誰に相談したらよいか分からない。
- ② 育休取得やその後の職場復帰等について自分にあてはめて具体的な相談をしたいが、人事総務部門は人数も少なく、いつも忙しそうでありづらい。
- ③ 女性社員からの相談は経営者や幹部の関心が高く、すぐに話題となってしまうためにかえって相談しづらい。

解決のための視点

安心して相談できる場所は窓口であり“人”である

女性社員が安心して個人的な悩みや相談ができるようにするためには、どのような相談窓口や支援体制が有効であるか探ってみましょう。

- ① 社内の相談者として、メンター（個人的に相談を受け付ける先輩社員）の選任や活躍しているロールモデル（豊富な経験を有して手本となる先輩社員）などを周知してなんでも相談できる体制を作る。
- ② 女性社員の相談全般を気兼ねなく受け付ける窓口（方法）を定め周知する。
- ③ 社内のプライバシー保護を徹底し、安心して相談できる窓口を設置する。

気軽に相談できる方法を考え、相談される人のスキルアップを図る

会社がポジティブ・アクションの取組を推進することによって、より多くの女性が入社してくるでしょう。また、さまざまな職域や上位の職位でいきいきと活躍する女性社員が増加することでしょう。そして、女性社員がより高度な仕事をする上での悩みや相談したいことも増加してくることが予想されます。そのような状況に備えて、女性社員の個人的な相談に対応できる窓口や体制の具体的な取組について見てみましょう。

- ① 社内の多くの職場や職種を経験したベテラン社員や多くの女性社員が目標としている女性管理職にカウンセリングなど相談窓口担当者としてのスキルを習得させて、女性社員のなんでも相談窓口担当者やメンターを育成する。
- ② 上記の相談窓口担当者やメンターの存在を社内に周知して、将来に向けたキャリア開発（計画的な職務経験や業務知識の習得）や働き方などの女性社員の個人的な相談に応じる体制を構築する。
- ③ 気安く相談できるように、簡単な受付用紙あるいはメールによって相談申し込みを容易にし、相談窓口側から追って連絡を行ったうえで相談日時を調整する。
- ④ 相談窓口担当者やメンターはプライバシー保護を徹底し、業務と直接関係のない個人的な内容でも気安く相談できる窓口を設置する、または、社外の相談窓口の利用を検討する。

☆取組事例 東京都 製造業（化粧品） 社員数：191名

幹部との1対1のコミュニケーションで管理職の任務遂行をサポート

同社は離職率の高さを解消する目的からポジティブ・アクションへの取組を開始した。その取組の中で、経験年数やスキル、業績への貢献度を総合的に考慮して評価し、優秀な女性社員を積極的に管理職に登用した結果、課長相当職の女性社員が35%、部長相当職の女性社員が18%に増加した。この登用を支えるため、管理職前研修としては、男女ともにヒューマンスキル向上、専門知識向上のトレーニングを行い、女性部長職登用に際しては、幹部との1対1のコミュニケーションの場を定期的に設け、管理職としての任務の遂行を経営層がサポートできるようにしている。

また、人事部に産休・育児休暇の取得経験者を配置し、社員の相談窓口として、特に積極的に女性社員からの相談に乗ってもらっている。この結果、子育てを理由とする退職はなくなり、女性社員の勤続年数が着実に伸びている。