POSITIVE ACTION MANUAL

中堅・中小企業の経営者のための

女性社員の戦力化

●ポジティブ・アクション 実践的導入マニュアル●

人財多様性経営を支援する
財団法人 21世紀職業財団

平成23年度厚生労働省委託事業

POSITIVE ACTION MANUAL

中堅·中小企業の経営者のための

女性社員の戦力化

●ポジティブ・アクション 実践的導入マニュアル●

まえがき

平成22年6月18日閣議決定された「新成長戦略（雇用・人材戦略）」において、人口減少社会における就業率の上昇の実現策の一つとして、女性の活躍推進のための環境整備等による女性の就労促進が今後の対応策として掲げられています。その中で、結婚や出産、育児による退職で、就業を希望しながらも働いていない女性の就業率の向上、いわゆる「M字型カーブ解消」について、平成32年までに25歳～44歳までの女性就業率を73％、第1子出産前後の女性の継続就業率を55％とする目標が設定されています。

また、子どもと子育てを応援する社会の実現に向けて平成22年1月29日に閣議決定された「子ども・子育てビジョン」及び男女共同参画社会の実現のため平成22年12月17日に閣議決定された「男女共同参画基本計画（第3次）」において、男女雇用機会均等を実質的に確保するための企業の自主的かつ積極的な取組（ポジティブ・アクション）を強力に推進する必要性がうたわれており、それに取り組む企業の割合を平成26年度までに40％超とする目標が設定されました。

ポジティブ・アクションに取り組み、男女労働者間の格差を解消し、女性社員の戦力化を進めていくためには、経営者はもとより全社一体となって女性社員を育成しようという企業の真剣な姿勢や雇用管理制度等の見直しが必要となります。ただし、中には具体的な取組方法がわからないために取組が遅れている企業が見られることから、中小・中堅企業の実態や業種特性を反映した汎用性の高い入門書として本マニュアルを作成しました。

作成に当たっては、平成22年度厚生労働省委託事業として弊財団が実施したポジティブ・アクション導入に向けたコンサルティング事業及び企業への個別ヒアリングによる女性活躍推進の取組事例の収集等の成果を踏まえ、女性社員の戦力化に向けてポジティブ・アクションを進める中で生じる課題やその解決方法、効果的な取組方法について実践的な内容でご紹介しています。

本マニュアルにより、女性社員がいきいきとその能力を発揮し、重要な戦力として企業の業績向上に貢献される一助となれば幸いです。

財団法人21世紀職業財団

目次

1 はじめに

1-1 はじめに …… 3
1-2 本書の利用法 …… 4

2 女性社員の戦力化に向けた取組

2-1 ポジティブ・アクションについて …… 6
2-2 ポジティブ・アクションの取組テーマ …… 8

3 ポジティブ・アクションの効果的な進め方

3-1 ポジティブ・アクションの取組の全体像 …… 12
3-2 取組の留意点と推進体制の編成 …… 14
3-3 現状の分析と問題点の発見（STEP1） …… 16
3-4 具体的取組計画の作成（STEP2） …… 24
3-5 具体的取組の実施（STEP3） …… 30
3-6 具体的取組の成果の評価と見直し（STEP4） …… 32

4 女性社員の戦力化に取り組む上での課題と解決策

4-1 女性社員の活躍を推進する上での課題一覧表 …… 35
4-2 解決策 …… 38

付録1 ポジティブ・アクションの推進作業シート

1-1 ポジティブ・アクションの推進状況チェックリスト …… 100
1-2 チェックリスト集計表 …… 104
1-3 レーダーチャート用紙 …… 105
1-4 ポジティブ・アクション取組計画書 …… 106
1-5 ポジティブ・アクション取組計画と効果の確認表 …… 107

付録2 参考となるホームページのURL

2-1 女性の活躍推進（ポジティブ・アクション）の取組について調べたい時に …… 108
2-2 自社の現状を分析したい、取組について個別に相談したい時に …… 108
2-3 他社の取組状況や事例を検索したい時に …… 109
2-4 ポジティブ・アクション推進のための参考資料 …… 109

1 はじめに

1-1 はじめに

男女雇用機会均等法が施行されて25年が経ちました。この法律は雇用の分野での男女の均等な機会・待遇の確保、女性労働者の職業能力の開発・向上を図ることなどにより、女性労働者が性別により差別されることなく、かつ母性を尊重されつつ、その能力を十分発揮することができる雇用環境の整備を目的としています。確かにこの25年で企業は大きく変わりました。今ではさまざまな職場において女性が活躍しています。

女性社員の活躍を推進し、今まで以上に戦力化することこそ、企業が新たな時代を勝ち抜くための鍵になることが、多くの企業に理解されてきているのだと思います。

しかし、女性社員の戦力化はいまだ十分には実現されていない現実があります。取組がなかなか進まない原因は、“総論賛成、各論反対”という例えにあるかもしれません。女性社員の活躍を進めれば業績は向上するのか、うちは中小企業だから余裕はない、女性社員を甘やかせることにならないか、男性社員の士気は下がらないか、具体的にどう進めればよいのか、相変わらず女性社員はすぐに退職している…。こういった経営や職場における具体的な心配事項や阻害要因を一つずつ取り除いていくことこそ必要とされているのです。

このマニュアルは、女性社員の戦力化に向けて、男女社員間の格差を解消し、女性社員の活躍を推進するための具体的かつ実践的な導入手引書であり、企業の99%以上を占める中堅・中小企業の経営者の方々を対象としたものです。女性社員の活躍推進によって、女性自身が成長すると同時に男性社員も変わっていきます。そして企業が力強く変容する先には、真に豊かな社会が実現していると思います。

実践的導入マニュアル作成検討委員会
座長　麗澤大学経済学部教授　木谷 宏

1-2 本書の利用法

本書は、中堅・中小企業において女性社員の活躍や戦力化を推進していただくことを主たる目的として編集されています。このため、取り扱う内容や取組事例の企業の規模に配慮して掲載しています。

また、女性社員の活躍推進状況に合わせて、次のように構成されています。

御社の状況に合わせてご活用ください。

女性社員の活躍推進や戦力化について初めて考える	→	2 女性社員の戦力化に向けた取組 P.6へ
女性社員にはもっと活躍してもらいたいが、何からやればいいのか迷っている	→	3 ポジティブ・アクションの効果的な進め方 P.12へ
女性社員の活躍推進に取り組んでいるが、戦力化が期待通り進まず困っている	→	4 取り組む上での課題と解決策 P.34へ
同業種ではどのような取組をしているのか、中小企業での取組事例を知りたい	→	付録2 参考となるホームページ P.108へ

(1)女性社員の活躍推進や戦力化について初めて考える

女性社員の活躍推進や戦力化に今まで取り組まれたことがなく、ポジティブ・アクションという言葉について、よく分からないという方は、まず、「2. 女性社員の戦力化に向けた取組」から読み進めてください。

(2) 女性社員にはもっと活躍してもらいたいと思っているが、何からやればいいのか迷っている

以前から、女性社員の活躍推進や戦力化について関心は持っており、ポジティブ・アクションに関するセミナー等に参加したことはあるが、具体的に何から着手したらよいのか迷ってしまい、結局、今までのところ何も具体的に着手されていない方は、「3. ポジティブ・アクションの効果的な進め方」から読み進めてください。

(3) 女性社員の活躍推進に取り組んでいるが、戦力化が期待通り進まず困っている

すでに何度か女性社員の活躍推進や戦力化に取り組んではいるが、頓挫してしまったり、具体的な成果につながらずに困っている方は、「4. 女性社員の戦力化に取り組む上での課題と解決策」から読み進めてください。まず、「4-1 女性社員の活躍を推進する上での課題一覧表」から御社の状況と関連する課題を選択してください。該当する解決策のページには御社の課題解決に向けたヒントや取組の具体策が満載されています。

(4) 同業種ではどのような取組をしているのか、中小企業での取組事例を知りたい

他社における女性社員の活躍推進の取組状況を知りたい方は、本書の付録2「参考となるホームページのURL」を参照して、インターネットの関連サイトで検索してください。とくに、同業の中小企業の取組を検索したい方は、ポジティブ・アクション情報ポータルサイトの応援サイトから業種や規模に応じた当該企業の検索が容易にできます。
また、その他にも、厚生労働省の取組事例集ではこれまでに収集された取組事例（PDF形式）などを参照することができます。

2 女性社員の戦力化に向けた取組

女性社員の戦力化をこれから始めようとする企業にとって、女性社員が保有する経験や知識を把握し、どのようにすれば女性社員がその能力を十分に発揮して、いきいきと活躍できるようになるのか、その取組の道筋を明確にすることから取り掛かることになります。

そこで、女性社員の活躍を推進するための企業の自主的かつ積極的な取組（ポジティブ・アクション）について理解することが大いに役立ちます。

2-1 ポジティブ・アクションについて

（1）ポジティブ・アクションとは

多くの企業において、固定的な男女の役割分担意識や過去の経緯から

・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

等の差が男女社員の間に生じていることがあり、このような差は、男女雇用機会均等法上の性差別を禁止した規定を遵守するだけでは解消できません。

「ポジティブ・アクション」とは、このような差の解消を目指して、女性の能力発揮を図るために、個々の企業が進める自主的かつ積極的な取組のことであり、男女の均等な機会及び待遇を実質的に確保するために必要となるものです。

（2）ポジティブ・アクションは、企業経営の戦略的テーマ

企業がポジティブ・アクションに取り組むに当たって、「法に基づき差別的な取扱いを撤廃することを目的とした雇用管理上の施策」として捉えるか、「女性を重要な戦力として育て、活用していくことが自社の戦略的テーマ」と捉えるかによって、その後の推進活動や成果の創出で大きく差が出てしまいます。

前者の場合は、「対象としていた女性が結婚や出産で退社したり、上位職への昇進の辞退や躊躇したり」があると活動が頓挫してしまったり、単に就業規則や人事制度の見直し程度で終わってしまう危険性があります。

一方、後者の場合には、数々の障害に直面しても、自社の経営戦略として経営層も参加して何とか成功させようと様々な工夫を積み重ねることになります。そして、自社ならではの女性社員の活用方法を見出し、女性社員が戦力として育成されて、会社の業績改善という成果につなげていくことが可能となります。

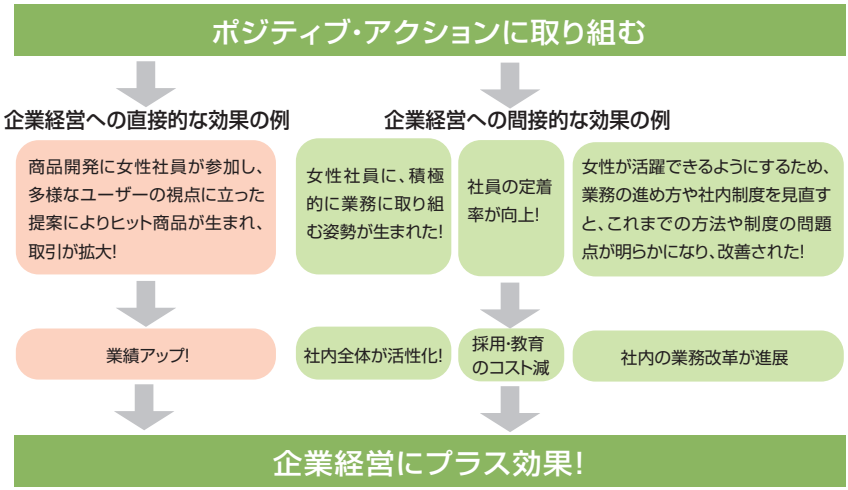
(3)ポジティブ・アクションに取り組む効果

企業がポジティブ・アクションの取組を推進していくことにより、これまで目立たなかった業務手順や社内制度の問題点が顕在化してきます。それらを一つ一つ解決することにより、社内の業務改革が進展して、社内の活性化、社員の定着化などの間接的な効果が表れてきます。

さらに、女性が営業活動や商品開発に積極的に参加することにより、従来とは違ったユーザー目線や柔軟な発想も生まれ、売上の向上やヒット商品の誕生など直接的な効果につながることになります。

まさに女性社員の戦力化の実現です。

■ポジティブ・アクションの効果

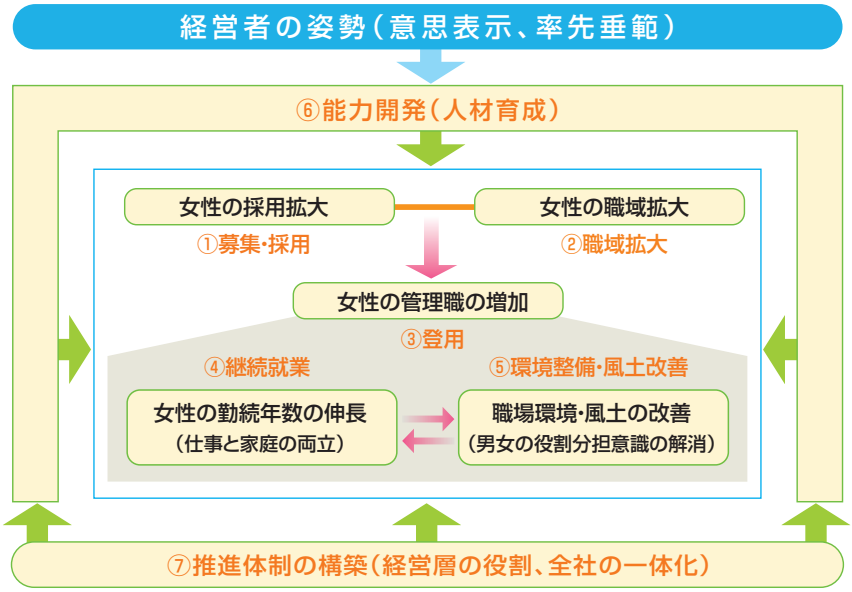


2-2 ポジティブ・アクションの取組テーマ

下図は、女性社員の戦力化に向けた取組の全体像を示しています。

まず、経営者自ら、強い意志を表明し、率先して女性の活躍を支援していく姿勢がこの取組の原動力となります。そして、経営者からの指示により、具体的に下図の①～⑦の7つの取組テーマを実施していくことになります。

■女性社員の戦力化に向けた取組の全体像



（1）7つの取組テーマ

上の図では、①～⑦の7つの取組テーマの関連性を示しています。

7つの取組テーマは、それぞれ単独に取り組むことは可能ですが、その活動は相互に密接に関係しています。

①「募集・採用」と②「職域拡大」とは社内の各職場における女性社員数の拡大という観点で密接に関係しており、これらの取組が進んでいると③「登用」（女性の管理職の増加）も効果的に進められます。

④「継続就業」と⑤「環境整備・風土改善」は、社内制度の充実や従業員の意識改革等によって、上記の取組を支えるものです。

上記の5つの取組すべての面において、これまで十分でなかった女性社員の⑥「能力開発」が必要になってきます。また、この取組を継続して推進するための下支えとして⑦「推進体制の構築」が必須のテーマとなります。

（2）取組の内容

取組テーマの具体的な内容において、「女性のみを対象とする又は女性を有利に取り扱う取組」は、これまでの経緯により男女間に事実上の格差がある場合に、その格差が解消されるまでの間、暫定的に行うものです。

なお、女性のみ又は女性に有利に取り扱うことは男女雇用機会均等法が禁止する性別による差別に該当しそうですが、均等法第8条において、雇用の場で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に行う取組については、法に違反しないことが明記されています。

①募集・採用【女性社員の採用を増やす取組】

男女均等な選考ルールを確立し、女性の応募を促すための取組です。この取組で注目すべきは、事実上女性が満たしにくい採用条件の見直しです。

なお、この取組において女性のみ又は女性に有利な取扱いは女性社員の割合が4割を下回っている雇用管理区分の場合には、法に違反しないこととされています。

②職域拡大【女性が少ない職種や職域に積極的に女性を配置する取組】

女性がいなかった（少なかった）職種・職域に新たに女性を配置する時は、本人の能力開発や教育、複数の女性の配置や対外的な業務の場合の取引先への事前説明などの支援に加えて、受け入れる職場における業務知識や仕事の手順の明確化などのソフト面、使いやすい器具や設備の準備などのハード面の環境整備が求められます。

この取組において女性のみ又は女性に有利な取扱いが法違反にならないのは、それぞれの雇用管理区分における職務の女性割合が4割を下回る場合のみです。

③登用【女性管理職を増やす取組】

女性管理職を増やすためには、昇進・昇格の規定や評価基準の見直し、公正な評価のための評価者の育成、本人の能力開発や動機付け等様々な課題への対応が求められます。

この取組で女性のみを対象又は女性に有利な取扱いが法違反にならないのは、ひとつの雇用管理区分における役職において女性割合が4割を下回る場合に限られます。

④継続就業
【仕事と家庭を両立させ、女性が長く勤められるようにする取組】

少子高齢化が進む中で、仕事と家庭の両立は、男女に共通する重要な問題です。両立支援の制度を設けるだけでなく、使いやすい制度にするための工夫や働きやすい職場環境にすることが必要です。

⑤環境整備・風土改善【男女平等な職場環境・風土をつくる取組】

諸規定や制度を整備しても、実際に運用、実行していく職場や社内風土が「男性は基幹業務、女性は補助業務」といった性別役割分担意識を引きずったままでは、その効果は期待できません。社内の意識改革を進めていくことが非常に重要です。

⑥能力開発【計画的に女性社員の能力開発を行う取組】

女性の少なかった職域や職種へ計画的に配置を行うためには継続した能力開発が必要です。また、継続して女性の管理職を増員していくためには、職務経験や業務知識の習得など体系的な人材育成の仕組み、すなわちキャリア開発の観点が求められます。

⑦推進体制の構築
【継続して女性社員の戦力化を推進する体制をつくる取組】

ポジティブ・アクションの取組を継続して推進し、女性社員の戦力化という成果につなげるためには、まず、経営者が「会社として本気で取り組む」という明確な意思表示が必要です。また、人事労務の担当者や一部の推進チーム

だけの活動では、何か推進上の問題が発生したときに中断したり、頓挫してしまいがちです。経営層、管理職そして一般社員が一体となって取り組む推進体制の構築が求められます。

企業（御社）がどのテーマに取り組むかは、「3. ポジティブ・アクションの効果的な進め方」を参考に、自社の女性社員の活躍状況について現状把握し、問題点を抽出し、取り組むべき課題に対応して決まります。

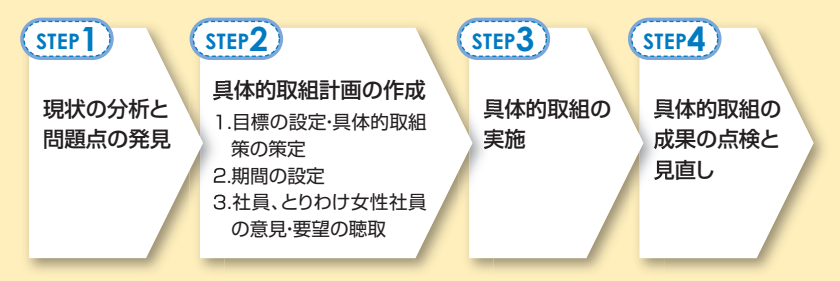
また、具体的な取組内容の検討には、「4. 女性社員の戦力化に取り組む上での課題と解決策」で課題ごとに紹介されている「解決のための視点」、「具体的な取組」や「取組事例」を参考に、ポジティブ・アクションの取組計画を作成しましょう。

3 ポジティブ・アクションの効果的な進め方

3-1 ポジティブ・アクションの取組の全体像

ポジティブ・アクションにどのように取り組むのが良いかは、企業の実態によってそれぞれ異なりますが、具体的には、次のような流れに沿って実施していくことが効果的です。

■ポジティブ・アクションの取組の流れ



STEP1 現状を分析し、問題点を発見しましょう

女性社員が現在どのように活躍しているかを客観的に把握し、女性の新規採用者が少ない、女性社員がいない職場がある、女性管理職比率が極端に低いなど、男女社員の雇用管理状況にアンバランスがある場合には、その原因を分析し、問題点を発見することがポジティブ・アクションの第一歩です。

現状把握の方法としては、アンケート、自己申告、個別ヒアリング、グループディスカッションなどがあります。

STEP2 目標と取組計画を策定しましょう

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具体的な目標を設定し、その目標を達成するための効果的な取組策を検討し、具体的取組計画を策定します。

STEP3 具体的取組を実施しましょう

計画に沿って、着実に取組を実施していく際には、次の点に留意しましょう。

●計画を実行する際の留意点

1. 計画推進上直面した問題点は、早期に対処する

計画を実施していく過程で、障害に直面することがあります。このような時は、「そうした問題がなぜ起きるのか」を検討し、改善策を考えていくようにしてください。

2. 計画は、進捗状況に応じて柔軟に修正するスタンスで

現実的で、無理のない計画を作ったと思っても、計画通りに進まない場合は、計画のどこがうまくいかないのかを考え、状況にあわせて、計画を修正していくことも必要です。

STEP4 具体的取組の成果を点検し、見直しましょう

具体的取組の成果については、一定期間ごとに点検し、評価を行いましょう。

成果は社内に公表していくことが効果的です。十分な成果が上がっていない場合は、その原因を究明し、必要に応じて、計画の見直しをすることも大切です。

3-2 取組の留意点と推進体制の編成

(1)取組をより効果的に推進するための留意点

3-1で述べたポジティブ・アクションの各ステップを効果的に推進していくためには、次の3点が大切です。

① 経営トップが取組の必要性を十分に理解し、その決断の下に実施していくこと

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。女性が十分に能力を発揮し、活躍できる取組を講ずることが経営変革戦略の一つになるという認識を持つことが重要です。

② 実行チームの確立と必要な権限の委譲

経営トップから必要な権限を受けた実行チームを設け、女性を含め全社的な取組となるようなメンバー構成とすることが望まれます。

③ 経営層の意思決定と社内コンセンサスづくり

実行チームで検討された具体的な取組計画は、取締役会等の経営層の意思決定機関で合意を得るとともに、社内に周知し、コンセンサスを得ることが効果的です。

(2)社内プロジェクトの編成

上記(1)②で述べたポジティブ・アクションの実行チームとして効果的な形態は、社内プロジェクトの編成です。

社内から部門横断で、幹部社員、管理職と女性社員を選抜し、プロジェクトを編成し、課題解決に向けて取り組みます。社内プロジェクトを編成することのメリットは以下の通りです。

① 社内の各階層が日常業務を離れて、課題解決に向けてきちんと話し合う場が得られる

幹部社員、管理職と女性社員が日常業務を離れて、課題解決に向けてきちんと話し合う場が作れること自体に大きな意味があります。

② 部門や階層を越えて話し合うことにより、様々な効果が生まれる

例えば、「これまで幹部だけ、人事労務担当者だけでは気づかなかった気づきが得られる。」また、「上司と部下、部門間、幹部社員と女性社員間でコミュニケーションの機会が生まれる」などです。

③ 課題解決に向けて取り組むことを通じて人材育成効果がある

現状の把握から実行計画の立案までの過程を通じて、課題解決の手順を体験できます。

また、プロジェクトメンバーがポジティブ・アクションを実質的に推進するメンバーになることが期待できます。

④ 活動が社内に認知されやすい

各部門から選出されたメンバーによる社内プロジェクトなので、プロジェクトの活動状況が社内の各職場に伝わりやすくなります。

3-3 現状の分析と問題点の発見(STEP1)

社内プロジェクトなど実行チームの編成が決まったら、いよいよ女性社員の戦力化を進めていく上で、問題点や課題は何かを明確にする作業に入ります。

(1)現状把握の方法

男女社員の雇用状況にアンバランスはないか、女性社員が十分に能力を発揮できているかどうかなど現状を把握する方法には、アンケート、自己申告、個別ヒアリング、グループディスカッションなどがあります。

本書では、次の2つの現状把握の方法を紹介します。

① チェックリストを活用して状況評価を行い、問題点を抽出する方法

この方法は、3-2で説明した実行チームのメンバーを中心に、社内の経営層、管理職そして一般女性社員の代表者が自社の女性社員の活躍推進状況について評価を行います。評価結果を集計し、各階層ごとの平均値を比較することで、これまで隠れていた階層間の意識のズレや社内の問題点に対する気づきが与えられます。

この方法による問題点抽出の手順を、17ページの(2)チェックリストの構成と使用法で説明していますので、ご参照ください。

② ポジティブ・アクション情報ポータルサイトの「女性の活躍推進状況診断」を活用する方法

このインターネットの無料サービスを活用した方法は、すでにポジティブ・アクションについて予備知識があり、女性社員の活躍推進状況を把握した経験のある企業には馴染み深い方法で、比較的少人数の実行チームでも効率的に他社との比較により自社の現状把握が行えます。

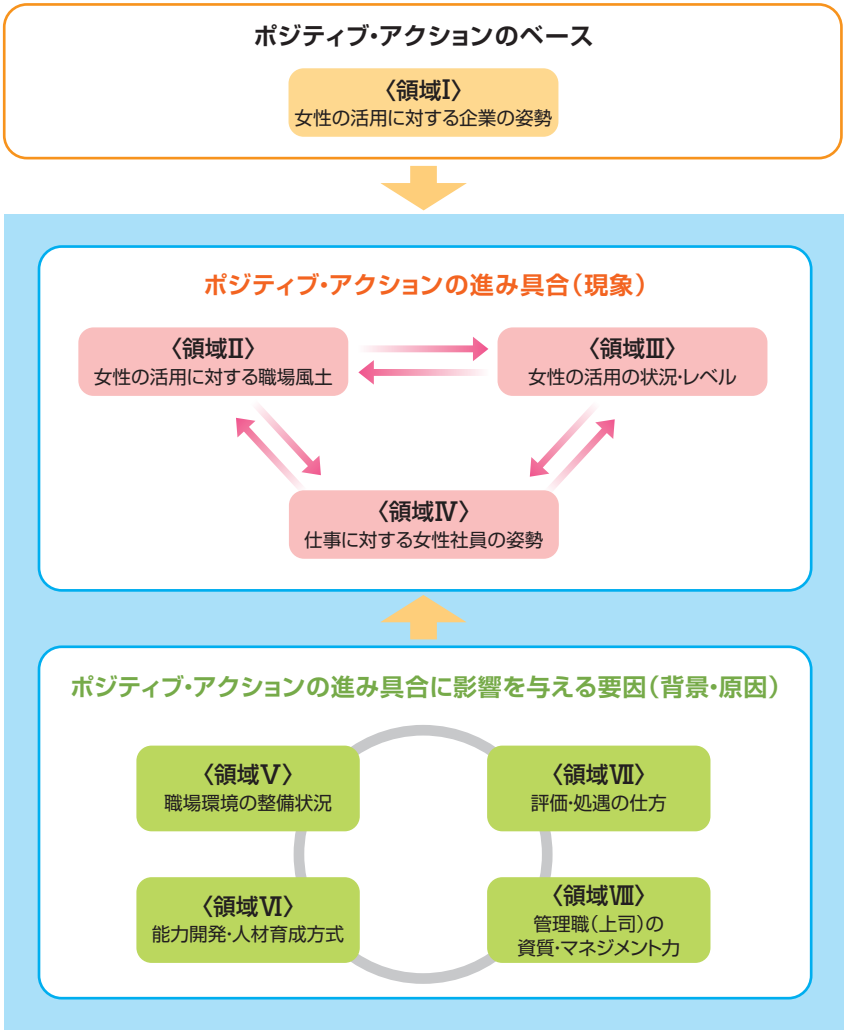
この方法による問題点抽出は、22ページの(5)ポータルサイトの「女性の活躍推進診断」を活用する方法で説明していますので、ご参照ください。

(2)チェックリストの構成と使用法

チェックリストは、ポジティブ・アクションに取り組む上で、経営層、管理職、一般女性社員の3者の現状に対する評価を比較することで、自社の問題点がどこにあるかを明確にするためのツールとして使用します。

チェックリストは、図表1のように全体で8つの領域から成り立っています。

■図表1　チェックリストの全体像



チェックリストは、各領域ごとに設問が作られています。

経営層（経営者と役員）、管理職（部長や課長など）、女性社員がそれぞれでチェックします。

プロジェクトメンバーだけでチェックしてみても、あるいは、各階層でチェックする人の幅を広げてより多くの人が参加してもいいでしょう。多くの人がチェックした方がより全社的な傾向がつかめます。

なお、各質問への採点基準は図表２の５段階になっています。

また、図表３は、経営層のＡさん、Ｂさん、Ｃさんの３人のチェック結果の例です。

■図表２ 採点基準

そのとおりだ	5点
まあそのとおり	4点
どちらともいえない	3点
あまりあてはまらない	2点
まったくあてはまらない	1点

■図表３ チェック結果の例

	チェック項目	Aさん	Bさん	Cさん	設問ごとの平均点
女性の活用に対する企業の姿勢	1.自社では、なぜ女性の活用に取り組むのか、その目的が明確になっている	5	4	4	4.3
	2.女性をどのように活用していくのか方向性がはっきりしている	4	4	5	4.3
	3.女性も男性と同様に長く活用しようと考えている	5	4	4	4.3
	4.採用にあたって、女性の少ない部門に女性を積極的に採用する方針がある	4	4	3	3.6
	5.女性も男性も関係なく同じように育成しようという会社の方針がある	3	4	4	3.6
		この領域の経営層の平均点			4.0

図表3と同じように、管理職、女性社員についても領域Ⅰのチェックを実施します。

そして、領域Ⅱ～Ⅷについても経営層、管理職、女性社員の3者それぞれでチェックを進めて行きます。

８つの領域のそれぞれのチェックリストは、本書の巻末の付録１-１に掲載していますので、適切な大きさにコピーしてご使用下さい。

(3)チェックリストの結果集計とレーダーチャートの作成

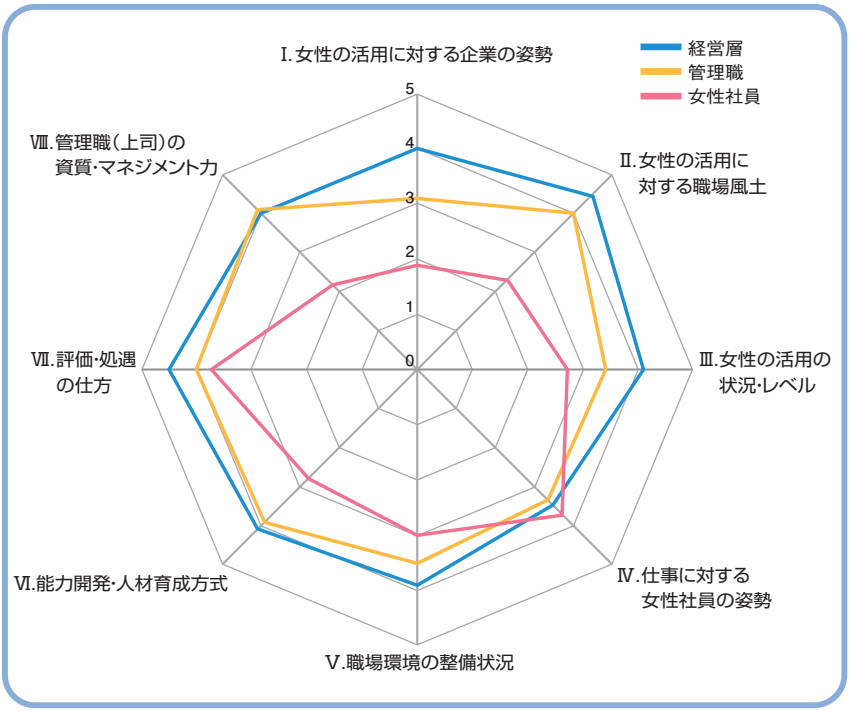
チェックリストの結果集計

チェック作業を領域ⅠからⅧまで実施し、経営層、管理職、女性社員の３者の領域ごとの平均点を図表４の集計表に整理します。

■図表4 チェックリスト集計表

領域＼階層別平均点	経営層	管理職	女性社員
Ⅰ.女性の活用に対する企業の姿勢	4.0	3.1	1.9
Ⅱ.女性の活用に対する職場風土	4.4	4.0	2.3
Ⅲ.女性の活用の状況･レベル	4.1	3.4	2.7
Ⅳ.仕事に対する女性社員の姿勢	3.5	3.3	3.7
Ⅴ.職場環境の整備状況	3.9	3.5	3.0
Ⅵ.能力開発･人材育成方式	4.1	3.9	2.8
Ⅶ.評価･処遇の仕方	4.5	4.0	3.7
Ⅷ.管理職（上司）の資質･マネジメント力	4.0	4.1	2.2

■図表5 レーダーチャート



19ページの図表4の集計結果を図表5のレーダーチャートにプロット(データをグラフの軸に当込み描画)すると、経営層、管理職、女性社員の階層間の認識の差がより明確に比較できます。

なお、「ポジティブ・アクション情報ポータルサイト」の資料コーナーから「チェックリスト集計表」をダウンロードすることができます。このエクセルで作成された集計表を利用してチェックリストの結果を入力すると、自動的に図表4の集計表、図表5のレーダーチャートを作成することができます。、

(4)問題点の発見

図表5のレーダーチャートにおいて、3者間の差が大きく開いている領域(例えば領域Ⅰ)、3者とも評価が低い領域や女性社員の評価のみが他の2者に比べて極端に低い領域(例えば領域Ⅱ、Ⅷ)には問題点が含まれていると考えられます。この領域についてさらに分析を進めていきます。

問題点が含まれている領域のチェックリストを、階層ごとの平均点を比較して見ると、図表6(領域Ⅰの場合の例)のようになります。

■図表6 問題が含まれる領域の分析

〈領域Ⅰ〉女性の活用に対する企業の姿勢	経営層	管理職	女性社員
1. 自社では、なぜ女性の活用に取り組むのか、その目的が明確になっている	4.3	4.0	2.6
2. 女性をどのように活用していくのか方向性がはっきりしている	4.3	3.3	1.3
3. 女性も男性と同様に長く活用しようと考えている	4.3	3.0	2.0
4. 採用にあたって、女性の少ない部門に女性を積極的に採用する方針がある	3.6	2.6	2.3
5. 女性も男性も関係なく同じように育成しようという会社の方針がある	3.6	2.6	1.3
階層ごとの領域Ⅰの平均点	4.0	3.1	1.9

図表6では、質問2.の女性社員のみがかなり低い点数になっています。また、質問4.と5.は、経営層を含め各階層とも低い点数になっています。そして、設問5.でも女性社員は低い点数です。

このことから、この企業では以下のような問題点が想定されます。

①女性社員の活用について、会社としての目的や方針が明確に示されていない。

②女性社員の活用や育成について方針を持っていても、社内に浸透できていない。とくに、女性社員にはほとんど周知できていない。

このように、レーダーチャートで問題のありそうな領域が見つかれば、その領域の各質問に対する各階層の平均点を比較することにより、女性社員が活躍する上での問題点を探し出すことができます。

(5)ポータルサイトの「女性の活躍推進状況診断」を活用する方法

インターネット上で厚生労働省が提供するポジティブ・アクション推進の ためのホームページ、ポジティブ・アクション情報ポータルサイトに「女性の活躍推進状況診断」のページ が用意されています。

ここでは、企業で働く女性の活躍推進の取組状況について様々な角度から診断し、全国や地域・同産業における御社の位置を相対的に比較できます。

また、診断結果を専門のアドバイザーに相談することもできますので、診断結果の不明点や把握できた問題点について具体的なアドバイスを得ることができます。

このサイトを活用して診断を実施すると以下のような結果が得られます。

① 総合評価

レーダーチャート表示により取組全体を同産業・同規模別等の企業の平均とポジティブ・アクション5つの取組分野で比較し、検討課題項目をアドバイスします。

② 個別結果

より詳細な診断結果を見ることができます。具体的な質問ごとに、他社の実施状況を参照することができます。

③ 御社の(女性の活躍推進状況の)順位

御社と同産業同規模企業中の順位や、同都道府県中の順位、同規模中の順位がわかります。

④ 実績の推移

過去の診断結果を検索し、取組実績の推移を確認して取組の見直しに役立てることができます。この機能を活用して、取組前と取組後の変化や取組による効果を把握することができます。

⑤ プラス効果

ポジティブ・アクションの効果について御社の今後の取組に参考になる有効な情報が提供されています。

なお、このサイトにはポジティブ・アクションの効果について、今後の取組に参考になる有用な情報が提供されていますので、社内の啓発活動にご利用ください。

実際の利用に当たっては、「利用ナビ」のページで詳しく説明されていますので、初めて診断に参加する場合でも簡単に診断結果が得られます。是非、ご活用ください。

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になります。

実行チームで話し合い、その問題の解決策を見出せれば、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われます。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になります。

(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も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費用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り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		
	重要性	緊急性	難易度	経済性	合計点	優先順位
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」するのかを決めることで、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のブランクフォーム(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○○年度 10月～3月

作成日:平成○○年9月○○日

<table>
<tr><td>現状把握

問題点の抽出と原因の検討</td><td colspan="2">問題点</td><td>原因</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">・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</td><td>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</td></tr>
<tr><td>解決に向けた視点</td><td colspan="3">・女性社員も営業活動に参加できるようにする</td></tr>
<tr><td>基本方針
（経営トップの方針）</td><td colspan="3">・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</td></tr>
<tr><td rowspan="2">取組課題（目標）</td><td colspan="3">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</td></tr>
<tr><td colspan="3">目標2（長期的）
1年後に、女性営業職を2名配置する</td></tr>
<tr><td rowspan="5">行動計画

具体的な行動と確認する時期を計画する</td><td>（いつ）</td><td>（誰が）</td><td>（何を）</td></tr>
<tr><td>第1プラン
①10月までに
②11月までに
③年度末までに</td><td>社長が
営業部長が
営業部が</td><td>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</td></tr>
<tr><td>①10月の
②11月の
③3月の</td><td>全社会議で

経営会議で</td><td>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</td></tr>
<tr><td>第2プラン
①11月までに
②年度末までに</td><td>営業部長が</td><td>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</td></tr>
<tr><td>①11月の
②3月の</td><td>全体会議で
経営会議で</td><td>①営業マニュアルを確認する
②選定基準を確認する</td></tr>
<tr><td colspan="4">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</td></tr>
<tr><td>コスト
（費用の準備）</td><td colspan="3">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（今期はなし）</td></tr>
<tr><td>その他
（実施の確認）</td><td colspan="3">・平成○○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○○年11月22日　全社会議で常務より教育計画が説明された。</td></tr>
</table>

3-5 具体的取組の実施（STEP3）

取組計画書が作成できましたら、いよいよ実施することになります。

実施段階での注意点は、担当者だけの活動にせず、全社員が注目し協力することです。また、何か問題が発生したときには経営層が支援して、早期に解決していくことです。

（1）社内周知

各取組の担当者は、「いつまでに、何を」という目標を達成するために各自の行動計画を作成して取り組むことになりますが、担当者を孤立させることなく、目標達成に向けて周囲の協力を得られるようにするためには、全社員がこの取組の重要性を理解できるように啓発することが重要です。

全社員を啓発するために以下のような活動を取り入れている企業もあります。

①取組テーマと目標をポスターにして主要な場所に掲示する。
②具体的な取組内容の説明をチラシにして全社員に配布する。
③全社集会などの際に、キックオフ大会（出発式）を開催して、
- **社長自らこの取組が会社の戦略的テーマであることを説明し、基本方針を宣言する。**
- **推進責任者が取組内容と目標を説明する。**

これから女性社員の戦力化に取り組もうとする企業は、上記の活動を参考に社内周知を実施してください。

（2）進捗管理

各取組を頓挫させないで、目標達成に導くためには経営層および全社員の関心を持続させることです。このためには、あまり間隔を広くあけないで、取組の進捗状況を確認することが有効です。

29ページの図表8「ポジティブ・アクション取組計画書の例」では、月々の全社会議を利用して、取組の進捗を確認しています。また、四半期ごとの経営会議で取組の実施と目標の達成状況を確認することを想定しています。

もし、この確認の結果、取組がうまく実施できていない場合や目標の達成が期待できないことが明確な場合は、その原因の究明や問題解消の方法について、担当者とともに経営層も一緒になって検討することで、取組を継続するための動機付けになります。

この進捗管理の実施を取組計画書に記録するとともに、全社に公表することにより、全社員の関心を維持することが可能になります。

3-6 具体的取組の成果の評価と見直し(STEP4)

3-5の計画の実施と進捗管理を継続しながら、目標の達成時期や年度末には、成果を評価することが重要です。成果が期待通りであれば、次の目標の設定や新たな取組の検討を行います。十分な成果が上がっていない場合には、その原因を究明し、取組内容を見直すか、あるいは、新たな取組課題に変更して取組計画の策定からやり直すことが必要です。

いずれの場合にも、見直しの結果として、取組計画書を更新することになるでしょう。

(1)成果の評価

取組計画書の作成時に定めた確認の方法で、取組の成果を評価します。

このときに、まず「いつまでに、何を」が確実に実施されているかどうかを確認します。

そして、実施した結果は、職場風土の改善や制度の導入といった間接的な効果の面と、女性社員の職域拡大や管理職の増加などの直接的な効果、さらには、売上げや受注、新規顧客の増加など戦力化につながっているのか、目標の達成状況を評価します。

33ページの図表9は、年度末に効果を確認し、記録するための確認表のサンプルです。

このサンプルの確認表では、女性社員への営業教育はほぼ順調に進展しているようです。一方、女性営業職2名の配置は未定のようです。

このサンプルでは、各取組テーマの担当者は教育を受けた女性社員の意見を反映して、次年度の取組について新たな計画書を作成することが必要になりそうです。

図表9の「ポジティブ・アクション取組計画と効果の確認表」のブランクフォーム(様式)を107ページの付録1-5として巻末に用意してありますので、ご活用ください。

取組を実施していない状況で、効果が期待できることはまずないといってよいでしょう。しかし、実施しているのに、効果が出ないという事例は度々見受けられます。

この場合には、取組内容を見直す必要があります。

(2) 見直しの実施

取組計画書の内容どおりに実施しようとしたが、「様々な障害が生じてうまく進めることができなかった。」、「思ったよりも時間がかかる取組で、当初の計画から大幅に遅れてしまった。」などという場合には、取組計画書の「いつまでに」の期日を延ばして取組を継続したり、「誰が」の担当者を増員して、作業速度を速めるなどの修正が必要になります。

あるいは、計画通りに実施され、制度の導入や窓口の創設などの間接的な効果は得られているが、女性社員の職域拡大や管理職の増加などの直接的な効果が達成できていない場合や業績の改善などの成果が得られていない場合には、「いつまでに」を延期して、もっと長期的な視点で捉えるか、「何を」を見直して、新たな具体策を導入するなど戦略的な見直しが必要となります。

この戦略的見直しには、「4.女性社員の戦力化に取り組む上での課題と解決策」で類似の課題や取組事例を参照すると解答が得られるかもしれません。

また、付録2の参考となるホームページから他社事例を参照することも解決の糸口になるかもしれません。

■図表9

平成○○年度　10月～3月　ポジティブ・アクション取組計画と効果の確認表

確認日:平成○○年3月29日　経営会議

	取組課題と目標、取組計画					取組状況の確認	効果把握		今後の対策
	取組課題（取組テーマ）	目標（いつまでに、どの程度）	取組計画（いつ、誰が、何を実施する）（いつ）	（誰が）	（何を）	（実施したかどうか）	現時点で確認できた効果（目標の達成状況）	今後に期待される効果	（目標、実施計画の見直し）
1	女性社員の職域拡大・営業活動の教育訓練実施	今年度中に5名の女性社員に教育を実施する	10月までに	社長	5名の候補者選出	10月全社会議で候補者確認済み	電話営業に自信がついた(4名)		営業職2名の選定
			11月までに	営業部長	教育計画立案	テレマーケティング&営業訪問計画		見積作業など	客先要求に対応できるような営業トークの外部研修を検討する
			年度末	営業部	教育を実施	5名に同行訪問を各1回実施	3名は客先で製品説明できた	折衝力の習得	
2	女性社員の職域拡大・女性営業職の育成	1年後に、女性営業職を2名配置する	11月までに	営業部長	マニュアル作成	営業マニュアル	営業活動の基本手順	実践的作業手順	見積・提案手順
			年度末までに	社長、営業部長	教育効果を確認し、営業職の選定基準を明確にする	教育効果の確認を実施した	各人への教育の効果は確認できたが、営業職への適性までは評価できていない	選定基準の作成	営業職2名の選定
3									
4									
5									

4 女性社員の戦力化に取り組む上での課題と解決策

下図は8ページの図の再掲ですが、女性社員の戦力化に向けた取組の全体像を示す重要な図ですので、もう一度確認していただきたいと思います。

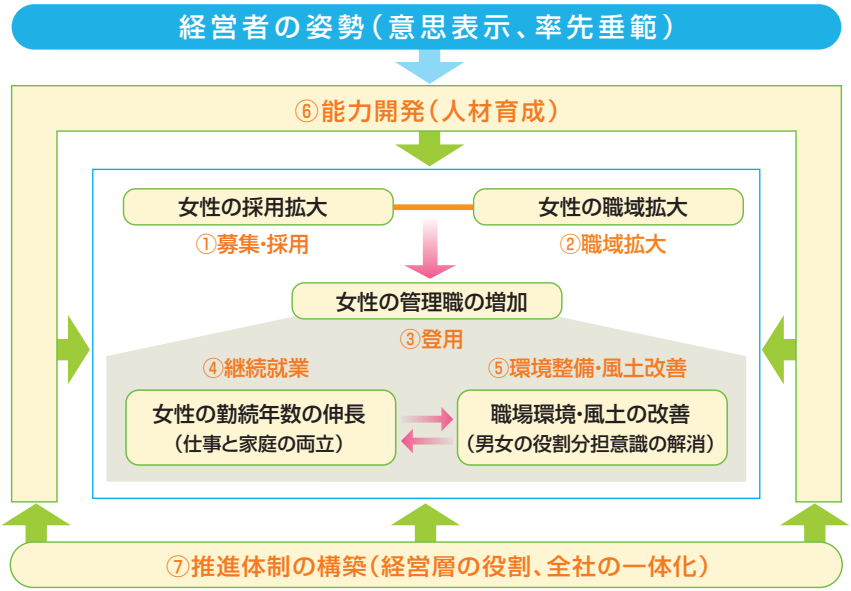
まず、経営者自ら、強い意志を表明し、率先して女性の活躍を支援していく姿勢が原動力となります。

経営者の指示により、実行チームが女性社員の戦力化に向けて、ポジティブ・アクションへの取組を開始すると、現状把握の段階や具体的な実施の段階で、この活動の推進を妨げるような社内の問題点が明らかになることがあります。

それらの問題点の中で、女性社員の戦力化を実現するためには、どうしても取り組まなければなければならないものを課題として内容を把握し、解決のための方向性を定め、具体的な解決策を講じていく必要があります。

本章では、上記の取り組まなければならない課題とその解決策について、2-2（1）で示した「7つの取組テーマ」に分類して解説します。

■女性社員の戦力化に向けた取組の全体像



4-1 女性社員の活躍を推進する上での課題一覧表

1. 募集・採用（女性の採用拡大）		検索キーワード
課題01	女性の応募者を増やすために、どのような採用活動を行うと効果的か。	女性の応募者を増やすための採用活動
課題02	女性が敬遠しがちな業界・職場のイメージを払拭して応募者を拡大するには、どのような取組が必要か。	女性が敬遠する職場イメージの払拭
課題03	技術職に女性が少ないので採用を増やしたいが、どうすればよいか。	技術職への女性採用
課題04	海外を含めた転居を伴う異動の多い会社だが、女性に積極的に応募してもらうにはどうすればよいか。	異動が多い職種の採用活動

2. 職域拡大（女性の職域拡大）		検索キーワード
課題05	新たな職種や他部署への異動に挑戦する意欲を女性社員に高めさせるには、どうすればよいか。	新たな職種への挑戦
課題06	今の仕事が必ずしも本人が希望した職種ではない場合でも、意欲を持って取り組み、成果を出させるためには、上司はどのように対応すればよいか。	女性社員への上司の働きかけ
課題07	女性パート社員にも意欲的な働き方、専門能力の向上を図りたいが、どうすればよいか。	女性パート社員のさらなる戦力化
課題08	現場作業において、女性社員の活躍を推進するためには、どうすればよいか。	現場作業における女性の活躍推進
課題09	女性社員にも定型的な仕事だけでなく、営業や企画立案などの仕事をさせたいが、上司の意識を変えるにはどうすればよいか。	営業・企画立案業務における女性の活躍推進

3. 登用（女性の管理職の増加）		検索キーワード
課題10	積極的に女性管理職の登用を図りたいのだが、どうすればよいか。	女性管理職の登用推進
課題11	女性社員を管理職に登用するための研修としてどのようなものが有効か、また、どのように実施すればよいか。	女性管理職登用のための研修
課題12	責任が重くなる、帰宅が遅くなるなどの理由から昇進に消極的な女性社員に、管理職を目指す意欲を持たせるには、どうすればよいか。	昇進に消極的な女性社員への動機付け
課題13	ポジティブ・アクションによって女性を管理職登用する場合、逆差別でないことを男性社員に理解させるにはどうすればよいか。	女性登用に対する社内の理解促進

4. 継続就業（女性の勤続年数の伸長）		検索キーワード
課題14	女性社員が出産・育児・介護を理由に退職せず、長く働くためにはどうすればよいか。	女性社員の退職防止
課題15	仕事と育児を両立させるための制度は整えているが、利用しにくいとの意見がある。それらの制度を希望者がきちんと利用できるようにするには、どうすればよいか。	仕事と生活を両立させる仕組み
課題16	育児や介護と仕事を両立させようとする社員にとって、残業や休日出勤が多いことがそれを難しくしているが、残業や休日出勤を減らすことも難しく、どう対応すればよいか。	残業や休日出勤への負担軽減
課題17	育児・介護による休業や短時間勤務を利用する社員の業務を職場でカバーするには、どうすればよいか。	休業者や短時間勤務者に対する職場の対応

5. 環境整備・風土改善（男女の役割分担意識の解消）		検索キーワード
課題18	女性に対する固定的な性別役割分担の意識が残っており、女性社員の戦力化が重要であることを全社員に理解させるにはどうすればよいか。	女性戦力化の周知と理解
課題19	女性社員にも成果目標の達成に責任感を持って働いてもらうためには、どうすればよいか。	女性社員の成果に対する意識改革

課題20	経営者は女性の活躍推進に積極的だが、経営幹部や管理職の意識を変えるためには、どうすればよいか。	経営幹部や管理職の意識改革
課題21	ベテランと若手、一般職と総合職のように立場の異なる女性社員同士のコミュニケーションを改善するには、どうすればよいか。	女性社員同士のコミュニケーション
課題22	女性社員の戦力化（活躍推進の取組）が業績の改善につながるかどうか不明なのでなかなか取り組めないが、どのようにすれば効果的なのか。	女性社員の戦力化による業績改善

6. 能力開発（人材育成）		検索キーワード
課題23	女性社員を社内の各部署に計画的に配置し、能力開発を行うには、どうすればよいか。	女性社員の計画的な育成
課題24	目指すキャリアに必要な資格を取得するなど、女性社員が自発的にスキルアップをはかるための教育方法や動機付けを行うにはどうすればよいか。	女性社員のキャリア開発
課題25	女性社員にも業務改善や新企画のアイデアを積極的に提案させたいが、そのためにはどのような研修や能力開発を行えばよいか。	女性社員による改善提案の奨励
課題26	会議における女性社員の積極的な参加と発言を促したいが、どうすればよいか。	女性社員の会議に対する積極的な参加

7. 推進体制の構築（経営層の役割、全社の一体化）		検索キーワード
課題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。	ポジティブ・アクションを着実に成果につなぐ
課題28	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。	女性活躍推進チームの編成と運営
課題29	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。	女性活躍推進における経営者の心構え
課題30	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。	女性社員を個別に支援する窓口や体制

1.募集・採用（女性の採用拡大）

課題 01 女性応募者を増やすための採用活動

女性の応募者を増やすためには、どのような採用活動を行うと効果的か。

現状の問題点

会社の魅力を十分にアピールできていますか？

特に性別を意識した採用を行っているわけではなくても、女性の応募者が少ない企業は数多く存在しています。その理由としては、次の点が挙げられるでしょう。

❶なんとなく女性が敬遠しがちなイメージが業種や業態にある。
❷知名度が高くないため、どのような企業なのか女性応募者に伝わらない。
❸募集している職種と業務内容がうまく説明できていない。
❹上記から女性社員が活躍できる職種、職場であることが理解されない。

知名度において不利な中小企業の場合では、会社や仕事の魅力を十分にアピールできず、女性応募者を惹きつけることに苦労しているようです。

解決のための視点

女性応募者が少ない理由を認識、分析してみる

解決の方向性としては、以下の点を含めた採用プロセス全体の見直しを検討することが必要になるでしょう。

❶なぜ女性応募者が少ないか、採用活動における阻害要因を正しく把握する。
❷応募の母集団となる地域、学校、団体へ積極的に知名度向上を働きかける。
❸女性に対して効果的に募集内容をアピールできる採用担当者を育成する。
❹女性社員が活躍できる企業、職場であることを適切に伝えていく。

女性応募者を増やすことに成功している企業は、様々な取組を地道に長年継続することによって結果につなげています。女性応募者が少ないという事実を経営の課題として認識し、「人員計画→募集活動→応募の受付→選考活動」という一連の流れをチェックすることが不可欠です。特に重要な点は、募集対象となる人材の層を広げるための工夫を行うことです。

良いことも悪いことも、身近な女性社員の意見を聞こう

いくつかの具体策を考えてみましょう。

❶社内の女性社員や家族・友人に自社の企業イメージについて意見を求めてみます。不満や改善点だけでなく、出来るだけ会社の良い点についても、①会社全体（地域や社会に貢献している業務の内容や企業風土）、②経営者（経営に対する努力や人柄）、③仕事（達成感ややりがい）、④職場の仲間（コミュニケーションや連帯感）、⑤人事制度（働きやすさや能力開発への支援）などに分け、体系立てて聞いていきます。

❷普段から地元の学校や団体などの催しに参加し、自社についてのイメージや意見を調査したり、パンフレットや簡単なグッズを配布して、社名と事業内容を周知する。

❸社長を含めた幹部と採用担当者が合同会社説明会や展示会などに参加し、プレゼンテーションの上手な会社から、パンフレット、ポスター、会社案内の作り方などを学びます。

❹従来の採用担当者が男性ばかりならば、女性社員を担当にいれることにより、今までとは異なるイメージで会社紹介ができるかもしれません。

❺会社のホームページに「ポジティブ・アクション宣言」を掲載したり、女性活躍推進のシンボルマークの「きらら」を名刺や会社案内に記載する方法もあります。女性社員の活躍を積極的に支援する姿勢は、広く注目を集めることでしょう。

これらの活動によって、自社の訴えるべきポイントが明確になると同時に、その存在を地域に広く浸透させることが可能になります。

☆取組事例　広島県　製造業(食品)　社員数：61名

女性社員の活躍や働くイメージを会社説明会、ホームページ上で広く伝えて

漬物の製造・販売をしている同社は、県内でも知名度は低く、同社を希望して応募してくる学生はほとんどいなかった。そこで、取り組んだのが新卒での女性社員の確保で、県内の女子大を中心にくまなく訪問し会社説明会、工場見学、OG訪問と、まずは会社を知ってもらうことに専念した。

女性社員の活躍や働くイメージを就職セミナーや会社説明会、ホームページ上で広く伝えてきたことで、女子学生に自分が同社で働くイメージとして魅力的にうつり、女子学生の応募者の割合がこれまで全体の40%程度だったのが、その後は全体の70%以上を占めるまでになった。

課題 02

女性が敬遠する職場イメージの払拭

女性が敬遠しがちな業界・職場のイメージを払拭して応募者を拡大するためには、どのような取組が必要か。

現状の問題点

敬遠されている理由を認識、整理しましょう

女性に敬遠されがちな業界・職場のイメージを改善するための対策を考えてみましょう。まず、問題点は次の4つに整理できます。

❶なぜ女性が敬遠する業界・職場なのか、その理由を把握できていない。
❷敬遠される理由はわかっているが、対応の仕方がわからない。
❸敬遠される理由は解消されているのに、そのことが伝わっていない。
❹敬遠される理由を上回るような魅力を伝えることができていない。

まずは応募者の立場になって考えることが大切です。敬遠される理由を探り、さまざまな対応策を講じて、正しく広報を行っていかねばなりません。さらに、提供する商品・サービスの素晴らしさは積極的にアピールできているでしょうか。

解決のための視点

敬遠されるイメージを働きがいで払拭

解決の方向性には、以下の4つが考えられます。

❶敬遠される理由を明確に整理し、解決の方法を検討する。
❷その理由が誤解であること、またはすでに解決されていることを伝える。
❸働きやすさと働きがいのある職場であることをアピールする。
❹敬遠される理由をあえて否定せず、具体的に説明して安心感を与える。

一生懸命に働いている人にとって、自社が提供している商品・サービスは誇らしいものであってほしいと思います。その素晴らしさを丁寧に伝えることがもっとも重要なポイントです。社会とは偉大なる役割分担であり、その意味では性別による向き・不向きは基本的に存在しないはずです。しかしながら、人には好みがあることも事実です。良い点だけではなく、応募者が懸念しそうな点も開示することは、応募者に安心感を与えると言われています。

具体的な取組

いきいき働く女性の姿を積極的にアピール

いくつかの具体策が考えられますが、ポイントは女性が活躍できる会社である、あるいはそうなりたいという会社の姿勢と、実際に働いている女性社員の熱心な働きぶりを伝えることです。

❶女性社員を中心にアンケートや検討会を行い、敬遠される理由を洗い出す。
❷整理された課題に対する解決策を徹底的に議論する。
❸自社と仕事の魅力について、活躍する女性社員の意見を聞き取り調査する。
❹自社のホームページや募集資料において、女性社員の意見を紹介する。
❺ポジティブ・アクション情報ポータルサイトの宣言コーナーの活用や自社のホームページで女性の活躍を推進するという社長メッセージを発信する。どんなに女性に敬遠されがちな業界や職場であってもそこで活躍する女性は必ず存在します。彼女たちの意見をきちんと聞いて、良い点は積極的に発信していくと同時に、課題については全社的に改善していかねばなりません。採用に関する表現上のテクニックが有効な場合もありますが、女性にも男性にも働きやすく、働きがいのある会社となるよう改善していくこととそのことを明確に伝えていく中長期的な取組がもっとも重要です。

☆**取組事例**　兵庫県　建設業　社員数：187名

女性の関心を引くために、ホームページで女性社員の活躍をアピール

総合建設業である同社では、少子高齢化時代を迎え、雇用管理を性別にこだわって行っていては、企業の競争力が低下するという危機感があり、そのためにも男性社員・女性社員が共に能力を発揮し、働きやすい職場環境を整えていかなければ21世紀の企業経営は成り立っていかないという考えが社長をはじめ経営層にあった。

建設業という業種自体が女性の関心を引きにくい側面もあるため、会社のホームページには顧客対応を行う女性社員の写真を掲載し、女性の活躍をアピールすることで、女性の応募を促進し、女性割合の増加につなげている。

課題 03

技術職への女性採用

技術職に女性が少ないので採用を増やしたいが、どうすればよいか。

現状の問題点

どんな“技術”が必要か、的確に把握できていますか？

大企業においても女性の技術職を採用することは簡単ではありません。技術職の女性をなかなか採用できない阻害要因は何でしょうか。以下の点に心当たりはありませんか。

❶理系の学生の興味や就職動向について、情報入手の方法がわからない。あるいは、技術職の採用は理系の学生でなければならないという思い込みがある。

❷技術職の仕事を行うに当たっての、技術的および能力的な要件が明確になっていない。

❸将来の人員構成について検討したことが無いために、技術職にどれだけの人材が必要かを把握できていない。

この課題には大きく分けて、量と質の問題が潜んでいます。量とは中長期的な必要人員が把握できていないことであり、質とは求める人材要件が明確になっていないことです。さらに情報不足といった問題もあるでしょう。

解決のための視点

必要な技術の“質と量”を明確にし、採用の方向性を打ち出す

問題点が明らかになったら、解決の方向性を探っていきましょう。以下の点がポイントです。

❶技術職社員の出身校や近隣校などから就職活動に関する情報を入手する。

❷自社の事業分野の技術的特徴や面白さについて分析、整理する。

❸社内で活躍している技術職の女性社員を社外にアピールする。

❹将来の人員構成を予測し、今後どのような人材が必要になるかについての採用計画を質と量の両面から明確にする。

今までの採用実績を踏まえて中長期的なシミュレーションを行えば、今後の女性社員比率が予測できるのではないでしょうか。

具体的な取組

自社の持つ技術職の魅力を大学・高校・専門学校へ働きかける

それでは具体的な進め方を見てみましょう。

❶技術職社員の出身校（就職課や進路指導室）に表敬訪問を行い、進路動向や採用活動に関する情報交換を行う。

❷技術職の合同企業説明会において、大学・高校・専門学校の就職担当者や学生に積極的に接触を行う。

❸女性を含めた技術職の社員から、自社の技術的な強みや仕事のやりがいについてヒアリングやアンケートを行い、採用活動においてアピールする。

❹現在の人員構成表の作成方法、5年後・10年後の予測の仕方、事業展開の方向性から不足する技術職の要員数の算出方法を習得し、実行する。

人員構成に関するシミュレーションを行った上で重要なことは、女性社員比率の目標設定を行うことです。短期・中期・長期の目標、全社および社員区分ごとの目標、そして競合他社の状況も見据えた無理のない目標を設定します。その上で、自社の技術的な魅力を積極的に発信していくことが重要です。

また、理系の女子学生の採用が難しい状況から、採用時には文系の出身者であっても本人の適性を見て、技術職社員へ育成していく方法も考えられます。

☆**取組事例**　神奈川県　情報通信事業者　社員数：122名

女子短大生の採用を開拓、女性技術者を育てる

IT業界では、技術者を採用するにあたり、理系の学生を対象として考えると、理系の大卒女性そのものが少なく、採用獲得が難しい状況である。試行的に短大女子学生の採用を始めてみたところ、成績がよく、コミュニケーション能力、調整能力が高く、毎年採用するようになった。

ITに関する専門的知識を有していないことから、多くを学んでもらう必要があるが、本人たちも自覚しており、がんばって勉強をしている。文系出身は、総じてコミュニケーション能力が高く、ものづくりの職場であっても、ユーザーのニーズをしっかり把握するなど、客先からの評価も非常に高いようである。

ホームページにも、社内で活躍する女性技術者を具体的に紹介し、子育てをしながら継続就業しやすい会社であることもアピールしている。その効果もあって、今では優秀な女性の応募も増え、新卒採用の半分にまで女性の採用数が増加した。

課題 04

異動が多い職種の採用活動

海外を含めた転居を伴う異動の多い会社だが、女性に積極的に応募してもらうにはどうすればよいか。

現状の問題点

“異動”をネガティブなイメージとしてとらえていませんか？

グローバル化の進展に伴い、大企業のみならず中小企業においても海外出張や海外勤務は珍しいことではなくなりました。特に製造業においては、サプライチェーン・マネジメント（川上から川下までの一体的な供給管理）が重視され、この傾向が顕著なようです。また海外に限らず、国内においても、転居を伴う転勤を経営戦略およびキャリア開発の視点から行うこともあります。以前はいかなる人事異動も会社の都合だけで決定される傾向がありましたが、最近では男女を問わず、転居を伴う転勤に抵抗のある社員が増えており、会社としても無視できない状況です。

海外を含めた転勤の多い会社の場合、女性が積極的に応募しない理由は何でしょうか。問題点は大きく二つあります。

❶今後の事業活動上、海外を含めた広域を拠点とした活動を期待していることが、求職者に伝わっていない。

❷私生活の変化が生じるために本人や家族が敬遠する。

あなたの会社では、異動や転勤をポジティブな魅力としてではなく、ネガティブな条件として捉えていないでしょうか。

解決のための視点

異動をキャリアアップの機会として利点を打ち出す

会社としては社員の私生活の事情に配慮しつつ、一方では男女に関わらず幅広く豊かなキャリア（職務経験や業務知識の習得）を描いて欲しいと願っています。この姿勢をきちんと伝えることが、解決の方向性に他なりません。

解決の視点としては、次の三つが重要です。

❶自社の事業活動における求める人材を明確に示す。

❷異動や転勤による社員のメリットやキャリアのプラス面を強調する。

❸キャリア開発支援策を見直す。

なお、転居を伴う転勤に応じることをコース別雇用管理における総合職の労働者の募集又は採用の条件とすることは、合理的な理由がない限り、間接差別として法律で禁じられていますので、注意が必要です（男女雇用機会均等法 第7条）。家庭や地域における役割の多くを女性が担っている現状において、必要性が乏しいにもかかわらず転居を条件とすることは、間接的に女性応募者を排除することに繋がるからです。

具体的な取組

事業の多角性と営業拠点の魅力を具体的にアピール

それでは、具体的な取組を見てみましょう。次の点を参考にして下さい。

❶自社の事業活動における異動や転勤の目的や必要性を明確に示し、求める人材について採用担当者が正しく理解した上で募集活動を行う。

❷募集資料では自社の事業の多角性や営業拠点地域の魅力を強調する。

❸異動や転勤による配置転換や新たな職務が自身の能力向上に繋がること、特に若いうちに転勤を経験することはキャリア（職務経験や業務知識習得）開発の機会であることをアピールする。

❹育児・介護、能力開発、地域活動、健康管理を支援することを目的とした施策を強化する。

大切なことは会社が社員のキャリア開発に積極的である姿勢を企業文化と位置付け、それを適切に伝えることです。優秀な人材は、「会社としての計画性」と「個人の自主性」が実感できる仕組みを期待しています。単に言葉としてアピールするだけでなく、社内の職務を網羅した一覧表（キャリア・マップ）を作成し周知するとともに、社内人材公募やキャリア自己申告といった制度の導入を検討することが有効です。さらに個人の私生活にも配慮する姿勢を示すことによって、一方的に会社が決めてしまう「人事異動」から、自ら進んで挑戦する「キャリア開発」に近づけることが可能になるのです。

課題 05 新たな職種への挑戦

新たな職種や他部署への異動に挑戦する意欲を女性社員に高めさせるには、どうすればよいか。

現状の問題点

まず会社全体が女性のキャリア開発の意識を高めましょう

かつて女性は一般職・事務職として採用されることが多く、長い期間にわたって同じ職場で同じ業務を担当することが珍しくありませんでした。慣れた業務や職場に留まることを希望する女性社員に、新しい仕事や部署にチャレンジしてもらうには、どういった工夫が必要でしょうか。

まずは現状を確認してみましょう。

❶多数の社員が変化を好まず、今のままで十分という風土がある。

❷女性社員のキャリア開発を行うという考え方が会社に欠けている。

❸管理職の間に人材育成の意識が希薄である。

女性社員のみならず、男性社員も含めた全社的なキャリア（職務経験や業務知識の習得）に対する理解不足がまず考えられます。もちろん異動することがすべて是ではありませんが、ジョブ・ローテーション、職務拡大（横への仕事の広がり）、職務充実（縦の仕事の広がり）を通じた人材育成は、男女に関わらず重要なことです。

解決のための視点

キャリア開発こそ会社が成長する基本ととらえる

キャリアとは「生涯を通しての人間の生き方・表現」あるいは、「長期的な仕事生活のあり方に対して見出す意味付けやパターン」と定義されます。従業員のキャリア開発とは、教育訓練と並ぶ、人材育成の重要な施策であることを正しく認識することが必要です。

解決の方向性は、次のとおりです。

❶企業も従業員も変化し続けることによって、はじめて成長することを全従業員に理解させ、キャリア開発への取組の必要性を社内で周知する。

❷従業員の自律性を尊重した人事異動の仕組みについて検討を行う。

❸管理職に人材育成の重要性と具体的な取組方法を理解させる。

❹人事異動を経験した女性社員の意見をヒアリングする。

具体的な取組

経営方針やキャリアアップの意欲を女性社員とも共有する

それでは解決に向けた具体的な取組を見てみましょう。

❶社長の講話や社員研修を通じて、環境変化への適応の重要性を理解させる。
❷キャリア開発視点による、ローテーションや人事異動のルールを整備する。
❸管理職の人事評価に人材育成の項目を追加し、育成手法の研修を行う。
❹異動を経験した女性社員のコメントを社内に発信する。

すべての従業員のレベルアップを図り、業務のマンネリを打開していくことが、企業の存続に不可欠であることを社員に徹底します。その際に、経営方針や全社業績の報告と併せて行うと効果的です。人材育成の風土を醸成し、職種転換や配置転換の基準を作成することによって、社員は異動を前向きにとらえることが可能になります。そのためには管理職のスキルアップも必要です。部下の育成責任を明確に位置付け、OJTを中心とした育成の支援を行うことが必要になるでしょう。また異動を経験した女性社員がいる場合には、異動のメリットや克服すべき課題などを語ってもらうと効果的でしょう。

☆**取組事例**　滋賀県　卸売業・小売業(食肉加工)　社員数：95名

充実した研修体系で、女性社員のチャレンジ意欲の向上をはかる

入社後、人事制度に連動した教育訓練体系による社員教育の継続実施や実践的な研修を積極的に実施している。教育訓練体系は、職能別研修と階層別研修にわかれ、それぞれ、ベーシック、スタンダード、アドバンス研修と3段階から構成されている。職能別研修は、業務（食肉加工製品製造、調理、接客、販売、業務管理）に関する知識や技能研修である。その研修を受講し、食肉技能士検定・外食調理管理士・外食産業管理士・食肉販売技術管理などの専門的な資格取得を奨励することにより、業務のレベルアップと業務範囲の拡大、社員の人材育成を図っている。

階層別研修は、経営管理、監督に関する知識および技術の向上を目指している。研修内容は、マネジメントの基本研修、実践研修、中小企業大学校でのリーダー育成講座や、マネジメント講座などがある。

課題06 女性社員への上司の働きかけ

今の仕事が必ずしも本人が希望した職種ではない場合でも、意欲を持って取り組み、成果を出させるためには、上司はどのように対応すればよいか。

現状の問題点

上司自身が人材育成のノウハウを理解していますか？

採用された後に配属された職場で必ずしも本人の希望した職種でないケースは、男女問わずに起こりうることです。そういった女性社員が意欲を持って業務に取り組むためには、どのように指導すればよいでしょうか。まずは現状を把握してみましょう。

❶上司が女性社員を育成した経験が無く、どのように対応してよいか分からない。

❷本人の希望を把握する仕組みがなく、人事異動の説明が不足している。

❸社員は職務の幅を広げることの意義について理解していない。

採用時や新人研修においては、会社が適材適所と長期的な育成を行うことをしっかりと説明しなければなりません。しかしながら、入社後の配置転換、上司の管理能力、人事考課の仕組みなどに不安があれば、意欲を持ちにくいことも事実です。

解決のための視点

社員に仕事の幅を広げることの意義を理解させる

この課題を解決するには、社員が担当する職務は、会社の要求、本人の能力、本人の希望の3つの調整により決定され、必ずしも本人の希望が通るものではないことを理解しなければなりません。

具体的な解決の方向性としては、次の3つが考えられます。

❶部下に対するコミュニケーションの図り方やモチベーションを高めるための管理職研修を行う。

❷定期異動（ジョブローテーション）において、社員の希望を反映できる仕組みを検討する。

❸社員に仕事の幅を広げることの意義について啓発する。

具体的な取組

社員が一丸となって担当職務に達成感を感じられる仕組みを作る

解決に向けた具体的な取組として、以下の内容が考えられます。

❶管理職に対して、コーチングなど部下育成のためのコミュニケーション・スキルに関する研修を実施する。

❷定期異動（ジョブローテーション）制度を導入して、社員が希望する職種や職場を自己申告できる機会を設ける。

❸あらゆる階層の社員を対象とした研修や社長の講話などを通じて、すべての職務の必要性と重要性を伝え、定期的に仕事に対する意欲を高める。

今の仕事が必ずしも本人が希望した職種ではない場合でも、やりがいを感じさせることが必要です。そのためには、上司と本人が一体となって担当職務に達成感を感じさせる取組が最も重要と言えます。また、将来を考え、異なる職種、職場にもチャレンジすることの大切さを理解させることが必要です。

☆**取組事例**　北海道　金融業（信用金庫）　社員数：223名

ジョブローテーション制度で女性の職域拡大、組織力アップへ

女性の職域拡大に向けてジョブローテーション制度の基準作りや規定化、継続就業を支援する規定整備などを行っている。また、配属先の所属長に対し、階層別研修を通して、男女区別なく育成するよう指導している。

男性も女性も、預金（窓口含む内勤）、融資、渉外を入庫10年以内にすべて経験するというジョブローテーション制度を取り入れ、窓口業務に偏りがちだった女性の職域を拡大している。

また、総務部では支店長に対し、各職員への教育方針を明確に文書で打ち出すよう指示、それに対して総務部がアドバイスを文書でフィードバックする方法で実効性を上げようとしている。どの業務でその人の能力が発揮できるか、やってみなければわからない面もあるので、組織全体の力を上げるために必要な取組であることを繰り返し説明している。

課題 07 女性パート社員のさらなる戦力化

女性パート社員にも意欲的な働き方、専門能力の向上を図りたいが、どうすればよいか。

現状の問題点

女性パート社員の意識を具体的に認識していますか？

飲食店、介護・福祉サービス、製造業・流通業の現場などでは多くの女性パート社員が活躍しており、彼女たちは会社の業績向上に欠かせない存在です。さらにモチベーションを高め、スキルアップを図るにはどうすればよいのでしょうか。

まずは以下のような問題点が無いかを確認してみましょう。

❶パート社員の就業意欲が阻害されている。

❷本人自身が税金や社会保険料の支払いを抑制する働き方を志向している。

❸パート社員に対する意識調査や満足度調査を行ったことがなく、各人の意欲や働きがいについて把握できていない。

解決のための視点

女性パート社員の意見や不満を聞く耳を持つ

パート社員の中には、優秀であるにも関わらず、配偶者控除の面から働き方を自らセーブしている場合もみられます。深刻な問題は、女性パート社員たちの意見や不満を聞こうとしない経営者や上司の姿勢でしょう。

これらの問題点を解決するには、次のような視点が有効です。

❶社長の方針として、勤務時間による処遇から仕事の内容や成果を重視することを表明する。

❷管理職に就労意識の多様性（年齢、性別、雇用形態など）に関する理解を促し、あらゆる人材の活躍推進が重要であることを正しく認識させる。

❸パート社員が十分に能力発揮できる環境を整備する。

❹パート社員の意欲やモチベーションの状況を把握する。

具体的な取組

意欲と能力の高い女性パート社員を発掘し、育てる

それでは具体的な解決策を考えてみましょう。

❶社内の業務内容ごとに能力・資格要件を整理し、パート社員が従事可能な責任ある高度な業務領域を明らかにし、意欲と能力の高いパート社員には責任ある仕事を与える。

❷管理職に対して、部下育成に関する社内研修や外部講座の受講を促し、日々の指導を通じたパート社員の意識改革と能力向上を実践する。

❸パート社員に対する意識調査や面談を継続的に実施し、制度の構築や改善につなげる。

☆**取組事例**　埼玉県　菓子製造・販売業　社員数：488名

店舗の最前線を担うパートタイマーに販売のプロとして活躍を促す

同社の直売店舗では、パートタイマーが早番、遅番に分かれて効率的に働いている。それだけにパートタイマーに対する働きやすい環境作りと、モチベーションの向上のための施策は欠かせないと考えている。

まず、働きやすい環境作りとしては、仕事と家庭との両立支援であり、女性が大半を占めているパートタイマーが安心して働き続けることができる。

次に、モチベーション向上を図るため、「プロ販売員ハンドブック」が販売員全員に配付されており、このハンドブックには、従業員としての心得から、あいさつ、身だしなみといった具体的な接客販売ノウハウ、店舗運営や商品管理の知識にいたるまで、業務遂行に必要なすべてのポイントが網羅されている。このハンドブックの内容をマスターし、努力することで評価につながり、パートタイマーのモチベーションを高める原動力ともなっている。

課題 08

現場作業における女性の活躍推進

現場作業において、女性社員の活躍を推進するためには、どうすればよいか。

現状の問題点

女性は現場作業に向いていないという固定観念はありませんか？

固定的な役割分担意識や過去の経緯から、力仕事や深夜勤務を必要とする現場作業においては、女性が活躍しにくいという誤った認識があることは事実です。どのように解決していけばよいか、まずは問題点を整理してみましょう。

❶労使双方に現場作業は男性の仕事であるといった固定観念が強く、女性の配置を検討したことが無い。

❷はじめて現場作業に女性を配置する際に、どのような課題があるのか把握できていない。

❸そもそも現場作業の工程見直しや軽作業化に関する日常的な検討が行われていない。

女性の職域を拡大することは、各職場における偏った人員構成を是正する試みです。あなたの会社では、職種を性別に固定化しない意識変革や生産性向上を見据えた業務の見直しが行われているでしょうか。

解決のための視点

現場作業の行程と実際の業務特性を整理する

労働基準法で女性労働者の就労が規制されている業務に女性を配置しないことは当然ですが、男性（あるいは女性）でなければならない職域は、一部の例外を除けば存在しません※1。深夜勤務や力仕事、例えば医師、看護師、トラック・ドライバーなどの分野で活躍する女性の存在は少なくありません。「どのような仕事でも男女を問わずに活躍できる」という意識を持つことが解決の糸口になります。

解決のためには次のような視点が必要になるでしょう。

❶現場作業の一連の工程を細分化した各課業（タスク）の業務特性を分析、整理する。

❷現場作業における力仕事の軽作業化や深夜勤務の交代作業化を検討する。

❸女性を配置する際に必要な環境整備を物理面と意識面の両方から検討する。

意識変革と同様に重要なことが作業工程の見直しです。安全性と生産性の観点から工程を再構築する試みは、女性の活躍を促すのみならず、社員の負荷を軽減することにもつながります。

具体的な取組

女性の意欲を活かす現場のハード・ソフト両面の整備

それでは解決に向けた具体的な取組を見てみましょう。

❶現場作業の詳細分析に基づく工程の見直しを実施する。

❷作業内容を明確にした上で、遂行能力のある女性を配置する。

❸軽作業化が必要な業務には、機械化や自動化によるハード面、および昼間と夜間の引き継ぎといったソフト面の改善を行う。

❹新たに女性を配置する現場においては、女性用トイレ・シャワー室・更衣室など物理的な環境整備と相談窓口を設けるなど意識面の環境整備を行う。

❺女性社員が深夜勤務をする場合は、通勤の安全や単独作業をさせないといった安全の確保に努める。また、子の養育または家族の介護等の事情に配慮する、仮眠室、休養室を整備する、定期的に医師による健康診断を行う。

あらゆる現場で女性が働ける環境を整えることによって女性の職域は拡大し、さらに女性の採用拡大にも好ましい影響を及ぼすことでしょう。

※1 男または女の一方の性に限定しても均等法違反にならない場合:業務の正常な遂行上、一方の性でなければならない「芸術、芸能上にかかわる表現の分野」や「防犯上の要請に関する守衛、警備等」、「風俗、風習に左右される海外勤務」など、一部の職務については、均等法違反とはならないと解されます。

☆**取組事例** 滋賀県　製造業(プレス加工)　社員数:127名

男性が中心であった工場の製造ラインに、女性社員を配属できるよう作業改善した

プレス技術を基盤にして設計から製造までと業務の領域が広がってきたことから、それまでは男性の戦力が中心であった工場の製造ラインに、女性社員を配属できるよう、機械や設備等の改善や、技能研修など様々な環境を見直した。

これまで機械の操作は手作業が中心であった工場の現場において、機械の自動化や設備の改善を推進し、安全性も一層向上させることにより、男性社員に混じり女性社員が第一線で活躍できるような環境を整えた。また、メーカーによる機械の操作講習に女性社員を積極的に参加させ、新しい機械の操作方法の取得を奨励し、OJTも実施した。その結果、補助業務ではなく、1台の機械を任せられ、そこでの製造が完結するまで責任をもって業務にあたる女性が増え、男性とともに現場での物づくりの中心となって活躍するようになった。

課題 09

営業・企画立案業務における女性の活躍推進

女性社員にも定型的な仕事だけでなく、営業や企画立案などの仕事をさせたいが、上司の意識を変えるにはどうすればよいか。

現状の問題点

社内に“女性は補助業務”という固定観念はありませんか？

まず、次のような事例が思い当たらないでしょうか。

❶従来から営業部門の女性社員は補助業務に従事しており、本人や上司も疑問を感じていない。

❷かつて女性営業職を配置した際に、上司や顧客の理解が得られずに社内業務へ戻した経験がある。

❸女性営業職を配属して継続的な教育を行ったが、なかなか成績が上がらずに本人が退社してしまった。

過去の経緯から、女性を営業職に配置すると本人が尻込みをしたり、辞めてしまうのではないかと危惧する上司が多いようです。

解決のための視点

女性の営業力を発見・発掘する取組を

企業風土や本人のやる気の問題があるかもしれませんが、部下の人材育成責任を持つ上司の役割はもっとも重要です。女性営業職を育成することは、経営課題を遂行することに他なりません。

解決に向けては、以下の視点を参考にするとよいでしょう。

❶男性営業職と女性営業職の業績の差が生じる場合には、その要因について、客観的な把握と具体的な分析を行う。

❷渉外活動に関して意欲や能力のある女性一般職社員には、営業職としての育成と活躍の機会を与える。

❸女性営業職の仕事やその他について、上司以外にも相談できる相手や仲間を用意する。

具体的な取組

個人の持つ資質をきめ細かくサポートし、情報交換も活発に

これまでは男性営業職が社内外のネットワークを活用し、業務の進め方を構築してきましたが、初めて女性を営業職に配置する場合には、ちょっとした配慮や工夫が必要です。上司に求められる具体的な取組を見てみましょう。

❶部下である女性営業職に対して、業務上および能力上で克服すべき課題を明確にし、個別の育成方法を検討する。

❷営業職の管理職は、女性部下とのコミュニケーション、育成、評価に関する研修を受講し、同行営業を通じて成果創出を指導する。

❸女性営業職の育成は必ず複数で行い、本人同士の情報交換や先輩女性との交流の機会を提供する。

こういった取組によって上司の意識は変わっていきますが、一人で問題を抱え込まずに、必要に応じて人事部門に相談したり、同様の女性部下を持つ上司と率直な情報交換を行うことも有効でしょう。

☆**取組事例**　兵庫県　製造業（産業資材製品）　社員数：106名

総合職への転換制度により、女性社員を営業部門に配属する

人事制度の見直しにより1998年に始まった一般職(男女)から総合職への転換制度により、2003年に女性社員を営業部門に配属することになった。

社内には営業職への配属を理由に退社を危惧する声もあったが、自ら手を挙げて総合職（営業）を希望する女性もおり、他地区への転勤もこなし、営業成績を伸ばし活躍する女性も現れている。

2006年から、総合職（営業）を希望して入社する女性も出るようになり、新入社員は1年間メンター（個人的に相談を受け付ける先輩社員）につき、訓練を受けている。業務遂行上の悩みや不安の相談、今後のスキルアップの相談など、メンターが親身に関わるなかで、一人前の社員が育っている。2010年には女性総合職（営業）がメンターとなり、後輩の女性総合職（営業）を育成している。

課題 10

女性管理職の登用推進

積極的に女性管理職の登用を図りたいのだが、どうすればよいか。

現状の問題点

会社は女性管理職の登用に意欲がありますか？

ポジティブ・アクションの中でも女性管理職の登用は、会社の姿勢を伝える上でも組織に与えるインパクトの強さからも、中心的かつ重要な取組です。管理職とは、部署の業績責任と部下の育成責任を持つ、非常に重要な役割です。しかしながら、責任の重い役職に女性を配置することに対しては、不慣れな会社も少なくありません。

どのような阻害要因があるのか、まずは現状を見てみましょう。

❶経営者に「女性は短期間で退職する」という認識や「補助職でよい」とする考えがあり、女性管理職の登用に消極的である。

❷女性社員は実態として一般職や事務職に限定されており、意欲と能力のある女性が意思表示出来る機会や制度がない。

❸男性社員の中に、女性が管理職になることを快く思わない風潮がある。

❹女性社員自身にも管理職を目指す意識が見受けられない。

解決のための視点

男性・女性という役割分担意識を一旦、払拭してみる

女性管理職を積極的に登用するには、経営者、男性社員、さらには当事者である女性社員の役割分担意識を払拭せねばなりません。経営者はもちろん、男性社員、女性社員の間に「女性は管理職に向かない」という意識があるとすれば、この意識をまず変えることが必要です。また、一人ひとりの社員を公正に評価・処遇する人事制度も必要になります。

解決の方向性としては以下が重要になります。

❶多様な人材の中から管理職候補を育成・選抜する必要性を理解する。

❷男女を問わずに全社員が段階的にマネジメント能力を身に付ける。

❸管理職、男性社員、女性社員それぞれの意識改革を図る。

❹人事制度を見直し、女性社員の士気を高めるために、透明性の高い評価

基準とする。

❺女性社員の優先的な管理職登用制度を検討する。

具体的な取組

女性管理職誕生をシミュレーションし、人事制度を改革する

具体的な取組として、以下のことが考えられます。

❶経営環境の変化や人材多様化に対応する将来の人員構成をシミュレーションし、必要となる女性管理職の目標人数を設定する。

❷登用の対象となる女性社員を選抜して、同評価の場合に優先的に登用される意義とキャリア（職務経験や業務知識の習得）に関する研修を実施する。

❸経営者および男性管理職に対する意識改革研修を実施する。

❹能力、役割、成果を基軸とした人事制度を導入し、目標管理制度により、透明性の高い人事考課を実施する。

❺「3年間限定」のように時限を定めた「管理職登用における女性社員優遇措置」を実施し、登用人数の目安を周知する。

女性管理職を増加させるには、男女の処遇格差を廃止する人事制度や働きやすい職場環境を時間をかけて構築していく方法と上記のような優遇措置によって一気に行う方法とがあります。その選択は経営者に委ねられますが、いずれの場合も最後までやり遂げる意志が不可欠です。

☆**取組事例**　滋賀県　製造業（医薬品）　社員数：57名

人事考課制度の見直しと目標管理制度の導入により人事考課の透明化

女性社員の士気を向上させ、能力を充分に活かし活躍してもらうために、以下の取組を実施した。

- 人事考課を、社員の能力・勤務態度・実績などによる定性評価と目標管理制度を導入して、社長目標と社員目標の達成度による定量評価による透明性の高い制度に改定した
- 製造現場にグループ制（1グループ3～4名）を導入し、8名のリーダーの内7名を女性社員とした
- グループ制の導入と同時に、社長自らが主催する月１回の定例会を開催し、リーダー育成にあたることにした

経営層と直接話し合う機会では、業務についての検討はもとより、社内制度、職場環境、機械設備等幅広い問題を討議し、参加者は真剣に問題意識を持ち、解決策や方向性を検討する姿勢が求められ、リーダーとしての意識改革につなげている。

課題 11

女性管理職登用のための研修

女性社員を管理職に登用するための研修としてどのようなものが有効か、また、どのように実施すればよいか。

現状の問題点

女性管理職登用の具体的なノウハウがありますか？

女性社員を管理職に登用するためには、どのような教育や研修が必要でしょうか。まずは多くの企業が抱える問題点を見てみましょう。

❶女性管理職登用を会社の方針としたが、これまでほとんど教育訓練を受けてこなかった女性社員が多い。

❷実務面で優秀な女性社員を管理職に登用したいのだが、管理職を目指すためにどのような教育をすればよいのかわからない。

❸女性に対して積極的に教育訓練やキャリア開発(計画的な職務経験と業務知識の習得)を支援するという意識が欠けていた。

❹女性社員も現状に大きな不満を抱いておらず、特別に研修や教育を受けたいといった希望や提案がない。

解決のための視点

キャリアプランや意識向上に向けたプラン構築

これまで管理職登用に向けた研修が、十分に実施されてこなかった場合には、早期に女性管理職を誕生させるための短期的な取組と女性社員のキャリア開発に向けた中長期的な取組の両面から、教育や研修のプラン構築が必要となります。

❶女性リーダー候補者を集め、幹部社員として必要な会社に関する知識を集中して教育する。

❷その際には事業運営の仕組み、人事や労務管理に関する知識習得のための研修を実施する。

❸女性社員の意見を聞くなどして、キャリア開発や意識向上に向けた教育プランを構築する。

❹他社の情報を収集して、活躍している女性の実例を紹介して、啓発する。

具体的な取組

女性リーダー候補者への社内・社外研修の徹底

解決に向けた具体的な取組を示します。

❶女性リーダー候補者に、管理職に必要な知識・スキルとして、これまでの階層別研修の要点や自社製品・サービスの特性に関する研修を実施する。

❷女性リーダー候補者を対象に、リーダーシップやマネジメントに関する外部講習に参加させる。

❸女性社員に対する階層別、職種別、課題別の研修プログラムと個別の育成計画を作成し、継続的に実行していく。

❹女性社員を対象とした、会社の経営理念、経営方針、事業計画などに関する研修を行い、会社と仕事に対する責任感や貢献意欲を促す。

☆**取組事例**　広島県　製造・小売業（食品）　社員数：61名

社外のリーダー養成講座に参加させるなど、女性管理職候補を育成

社長のメッセージで「ポジティブ・アクション宣言」を発表し、女性の管理職登用を大きな目標に掲げた。そして、管理職候補生というべき管理職の一歩手前の役職である監督職(係長、主任職)への登用に取り組むようになった。

中小企業大学校への通学、商工会議所の財務管理講座などへの受講を会社が全額費用負担し奨励している。その結果、平成22年現在、女性の監督職は14名（店長4名、係長3名、主任7名）となり、平成15年からの7年間で2倍に増加した。今後の管理職への早期登用をめざし、管理職候補の女性社員を中小企業大学校の女性リーダー養成講座に毎年1名を参加させている。

また、ファシリテーション技術等を学びチーム活性化につなげるチームリーダー養成の研修には参加者7名中4名を女性社員とし、全社的にチーム力を高め、組織の活性化に貢献している。

課題 12

昇進に消極的な女性社員への動機づけ

責任が重くなる、帰宅が遅くなるなどの理由から昇進に消極的な女性社員に、管理職を目指す意欲を持たせるには、どうすればよいか。

現状の問題点

社内に女性管理職のロールモデルは存在しますか？

管理職に昇進することによって、家庭や地域生活のみならず、大切にしている趣味や健康管理が犠牲になることを心配する女性は少なくありません。いったい何が問題なのでしょうか。

❶今まで補助的な業務を行っていたために、管理職になる自信がない。

❷女性管理職としての手本となる先輩社員（ロールモデル）が近くにいないために、何となく不安である。

❸過去に昇進した女性が非常に苦労し、結果的に退職した経緯がある。

❹従来から管理職になると常態的に長時間労働を行っている。

解決のための視点

昇進に消極的になる理由を１つ１つ検証する

能力の面から不安を覚える女性社員に対しては、しっかりとした教育訓練とキャリア開発の仕組みが欠かせません（課題11参照）。さらにいきいきと活躍している女性管理職が身近にいなければ、挑戦する意欲も起きにくいでしょう。最も重要なポイントは「管理職＝長時間労働」という状況をいかに打破できるかです。解決のために必要な視点は以下の通りです。

❶経営者が女性社員の活躍をあらゆる面から支援する姿勢を示し、女性社員の不安を軽減させる。

❷社内の女性管理職の所在や他社での女性管理職の活動など参考となるロールモデルの活躍を紹介する。

❸管理職の対象となる優れた知識・スキルを有する女性社員を複数選定し、彼女らの間で公私にわたるネットワークを構築させる。

❹現状における管理職の労働時間管理を行い、時間外労働の実態を社内に開示するとともに改善策を検討する。

具体的な取組

会社全体で女性管理職をサポートする体制作りを

女性社員の不安を取り除くためには会社の強い決意を表すと同時に、対象者に管理職を目指す仲間を作らせることが有効です。また、女性管理職の登用を契機とした、長時間労働の是正を全社的に推進することも不可欠です。

❶女性社員の戦力化に向け、積極的に管理職登用を行うことを社長講話や社内報を通じて全社に宣言し、支援策としての能力開発を推進する。

❷社外の女性活躍推進セミナーや交流会などに女性社員を参加させ、手本となる女性管理職(ロールモデル)を身近に感じる機会を持たせる。

❸女性だけの会議や先輩女性社員、経営者との意見交換会を実施し、女性社員の意欲向上や気づきを促進する。

❹主任や係長など管理職の前段階から複数の候補者同士を集めた会議や研修を開き、連帯感を醸成する。

❺新しく管理職に登用された者に対する職場運営の立ち上げ支援、経営者との定期的な面談といった、登用後の支援策を準備する。

男女を問わず、新しく管理職となった者には慣れない業務が多く、不安や就労時間が増えがちです。困った時や助言の欲しい時に個人的に相談を受ける先輩社員(メンター)を準備しておくことも消極的な女性社員の意欲の向上には有効です。

☆取組事例 神奈川県　サービス業(自動車管理、保育事業)　社員数:55名

短時間勤務体制のまま課長さらに部長へと登用する

女性比率は高いが、出産、育児をきっかけに退職する女性が多く、女性管理職は少なかった。社歴の比較的長い女性が妊娠し退職する意向だったのを、有能な女性を辞めさせてはいけないと社長自ら判断し、仕事を継続できる支援を行ったことをきっかけに、ポジティブ・アクションへの取組が始まった。

この育児休業取得者は、復帰後、短時間勤務を続ける中で、責任ある仕事をやり遂げ、後輩指導にも力を注いでいることから、短時間勤務のまま課長さらに部長へと昇進した。その他にも保育園園長等の女性管理職を増やした結果、前年比(当時)で女性の管理職比率が25%から36.4%に上がった。そして、女性管理職が女性社員の相談に乗り、出産や育児の悩みなども含めコミュニケーションをとることにより、女性社員の定着率が高まり、会社の事業も拡大し、業績も伸びて課長級の女性管理職比率も上昇している。

課題 13

女性登用に対する社内の理解促進

ポジティブ・アクションによって女性を管理職登用する場合、逆差別でないことを男性社員に理解させるにはどうすればよいか。

現状の問題点

女性社員が戦力であるという認識の原点がブレていませんか？

ポジティブ・アクションとは「男女労働者間に生じている事実上の格差解消のための取組」です。つまり、かつての企業社会では長期間にわたって男性が中心的な役割を果たしていたため、生じていた男女間の格差を意識的に解消する取組に他なりません。しかし、この趣旨がすべての社員に正しく伝わっていない場合には、さまざまな誤解を生じてしまいがちです。

はじめに問題点を整理してみましょう。

❶社内におけるさまざまな男女間の格差が認識されていない。

❷ポジティブ・アクションの意味や目的が社内で理解されていない。

❸女性社員が貴重な戦力として認識されていない企業風土がある。

❹登用基準が明確になっていないため、経営者の一存で昇格が決まるという印象を与えている。

解決のための視点

性別役割分担意識を、ていねいに払拭する

「女性社員を積極的に管理職に登用する」と言われた場合に、「男性に対する逆差別ではないか」といった意見が懸念されます。しかし、これは、過去からの経緯により生じてしまった性別役割分担意識に基づく心理的な抵抗感のように思われます。これをどのように払拭していけばよいでしょうか。

❶性別による従業員数、平均勤続年数、平均賃金、管理職に占める人数などの男女社員間に生じているさまざまな格差を把握する。

❷経営者自らがポジティブ・アクションの意義を正確に学び、その導入が経営課題であることを認識する。

❸女性登用を優遇的に行う際に時限的な取組にするなど、男性社員や対象外の女性社員にも十分配慮した運用を検討する。

❹全社員を対象に女性社員の活躍推進の意義と必要性を周知する方法を

模索する。

具体的な取組

女性活躍推進の目的と目標を具体的に示す

この取組を成功させるためには経営者の強い意志に加えて、さまざまな工夫に富んだ制度設計や運用が欠かせません。中でも「目標を設定し、目標達成までの3年間に限って女性を優遇した登用を行います」といった時限的な措置などは、経営幹部や男性社員の理解を得やすいようです。

具体的な取組として、以下のようなものがあります。

❶経営者は社内における男女間の格差を数値で把握し、全社員を対象とした会議やミーティングの場で、女性活躍推進の目的と具体的な目標を伝える。

❷管理職に必要とされる能力要件を明らかにし、社内に公開する。

❸男女問わずさまざまな職種やキャリア（職務経験や業務知識の習得）からも登用可能な制度を構築する。

❹管理職を対象とした研修において取組の趣旨を徹底するとともに、登用候補者を推薦させることによって参画意識を持たせる。

❺女性を優遇した登用を行う場合には、各年の女性社員の登用目標人数を設定する時限的な措置として実施する。

課題 14

女性社員の退職防止

女性社員が出産・育児・介護のために退職することなく、長く働くためにはどうすればよいか。

現状の問題点

育児・出産・介護に関する就業規則を詳しく知っていますか？

女性社員が出産・育児・介護のために退職することなく、いきいきと職場で働き続けるためには、どのような制度や環境が必要なのでしょうか。

まずは企業の現状を把握してみましょう。

❶出産・育児・介護に関する支援に関して、法律に則した就業規則を作成しているが、従業員が内容を理解しているか定かでない。

❷産休取得後に、「しばらくは育児に専念したいから」と退職を申し出る女性社員が多く、特に第二子誕生を機会に退職するケースが顕著である。

❸育休取得後に職場復帰をしていたが、保育園の呼び出しに対応して早退することが多く、「職場に迷惑をかけるから」と退職してしまう。

❹両親の支援によって仕事と子育てを両立している女性社員がいるが、父親が要介護となったために退職を申し出た。

解決のための視点

女性が退職することは即戦力を失うことという認識を持つ

男女に関わらず、家庭や地域における生活は会社で働くことと同様に大切なものです。しかし、社員が退職することは会社にとって重要な戦力を失うことでもあります。

この問題を解決するためには、以下のような視点での取組が必要です。

❶出産・育児・介護に対する会社の支援策を従業員に周知する。

❷出産前や家族の介護が必要となった従業員の制度利用について相談できる体制を構築する。

❸子育てや介護をしながら働き続けられる制度の導入や拡充（短時間勤務、フレックスタイム、在宅勤務など）を検討する。

❹育児や介護期間中の女性社員を職場全体で支援できる環境を整備する。

具体的な取組

子育てや介護に携わる女性社員を支援できる体制作りを

それでは社内制度と職場風土の両面から、具体的な取組を見てみましょう。

❶出産・育児・介護に関する法律・社内規定を説明するパンフレットを作成し、男性も含めた全社員に説明会を実施する。

❷休業取得や休業後の職場復帰について、気軽に相談できる窓口を設置する。

❸すべての管理職に対して、部下が短時間勤務制度などを円滑に運用できるためのマネジメント研修を実施する。

❹休業前および復職前に本人、上司、人事担当者による三者面談を行い、会社の支援策、休業期間、復職後の仕事内容、働き方について話し合う。

❺会社訪問の機会やメール連絡など、休業中の社員に社内情報を提供する。

❻休業経験者の職場復帰後の体験を社内報や説明資料で広く紹介する。

❼フレックスタイム制度、短時間勤務、所定労働日数の短縮、在宅勤務などの子育てや介護をしながら働き続けられる制度を導入する。

☆取組事例　神奈川県　製造業(電子機器)　社員数：43名

帰りにくい雰囲気を作らないように声かけを行うことを管理職に徹底

子育てをしながら働き続けることができる職場風土作りのためには、育児休業や復職後の支援制度が取得しやすい環境があるだけでなく、日常での働きやすさを実現することを重視している。このために、管理職研修等を通じて、改善した方がよいと思われることを伝達、周知を行っている。

例えば、子どもの急な病気などで、保育園からお迎え要請が入ったときには、管理職の第一声として、「すぐに行ってあげなさい」と帰りにくい雰囲気を作らないように声かけを行うことを徹底している。時間外まで会議が長引いている場合には、保育園のお迎えに支障がないよう、管理部門から切り上げるよう声かけを行っている。このような雰囲気作りの結果、気兼ねしないで子育てと仕事の両立が実現できている。

課題 15

仕事と生活を両立させる仕組み

仕事と育児を両立させるための制度は整えているが、利用しにくいとの意見がある。それらの制度を希望者がきちんと利用できるようにするには、どうすればよいか。

現状の問題点

会社の制度は現実的に利用しやすい制度ですか？

女性が長く働き続けるためには仕事と生活の両立を可能にする支援策（ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取組）が必要です。この「女性の勤続年数の伸長のための取組」は、「女性の採用拡大」、「女性の職域拡大」そして「女性の管理職増加」の取組を支える重要な取組です。しかし、実際には立派な制度があっても利用できていない場合が少なくありません。そこには、日常的に長時間勤務が行われており、仕事と生活の調和というワーク・ライフ・バランスに対する理解不足が阻害要因になっていることもあるようです。

まずは仕事と生活の両立について、社内の現状を把握してみましょう。

❶経営者や人事担当者がワーク・ライフ・バランスに取り組むことが、継続就業や登用などにつながることを正しく理解せずに、それぞれの取組が行われている。

❷経営者がワーク・ライフ・バランスについて、業績向上とは逆行する「社員を甘やかせる概念」だと誤解しており、本気ではない。

❸仕事と生活を調和させるための取組が社員に周知徹底されていない。

❹制度の利用者が少ないために、何となく言い出しにくい。

❺男性社員を中心に長時間労働が常態化しており、両立をあきらめている。

解決のための視点

“ワーク・ライフ・バランス”の内容と目的を再認識する

ワーク・ライフ・バランスについて、経営者がその内容と目的を正しく認識し、自社の実情に応じた対策を講じることが欠かせません。また、いくら社内規程を設けても、積極的に周知していない場合や長時間勤務の解消という職場環境の整備なしには、誰も利用できないでしょう。

ワーク・ライフ・バランスを実現するには以下の視点からの検討が必要です。

❶経営者と人事担当者が「女性社員の活躍推進」と「仕事と生活の調和」に

関して真剣な議論を行い、あわせて現行制度の再点検を行う。

❷社員意識調査や社員インタビューを行い、仕事と生活の調和に関する実態調査を行い、関連制度の認知度や利用実績を把握する。

❸労働時間管理の徹底による長時間労働の是正策を検討する。

具体的な取組

制度を周知・実施し、フレキシブルに改善する

仕事と家庭生活との調和をはかることは容易ではありません。業務効率の改善による長時間労働の是正、きめ細かい育児・介護支援制度の導入、多様で柔軟な働き方の推進といった中心となる取組に加えて、経営者の意思、推進体制の整備、評価・処遇の見直しも欠かせません。その上で関連制度をさまざまな方法で社員に周知し、制度利用者を社内に紹介し、育児支援などの制度を利用しやすい企業風土を醸成していく継続的な取組が必要です。

女性社員が仕事と生活との調和をはかりながら、長く働き続けるための具体的な取組には以下のものがあります。

❶男女社員が仕事と生活（とくに育児や介護）の両立を可能にする実践的な支援策（ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取組）に着手する。

❷雇用管理上の問題点をチェックリストなどで把握し、優先課題を経営者が自ら選び、その解決策としてワーク・ライフ・バランス実現に取り組む。

❸新たな制度を導入する際は、目的や利用の手続きをすべての社員が理解できるように、分かりやすい資料を準備し、説明を行う。

❹ノー残業デーの導入や業務の効率化運動など全社員に共通する活動を通じて、両立のための制度を利用しやすくする職場風土を醸成していく。

ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取組（内閣府の広報資料より）

〈3つの心構え〉

❶「仕事を効率化して労働時間を削減する」ことに全員が本気で取り組む。
❷「やらされ感」ではなく、全員が「仕事の効率化」に前向きに取り組む。
❸「自分だけは例外」、「忙しい」を言い訳にしない、全員参加で取り組む。

〈10の実践〉

❶会議のムダ取り、❷社内資料の削減、❸書類を整理整頓する、❹標準化、マニュアル化、❺労働時間を適切に管理、❻業務分担の適正化、❼担当以外の業務を知る、❽スケジュールの共有化、❾「がんばるタイム」の設定、❿仕事の効率化策の共有

課題16 残業や休日出勤への負担軽減

育児や介護と仕事を両立させようとする社員にとって、残業や休日出勤が多いことがそれを難しくしているが、残業や休日出勤を減らすことも難しく、どう対応すればよいか。

現状の問題点

時間外労働や休日出勤の実態を把握できていますか？

時間外労働や休日出勤は望ましいものではありませんが、お客様や他部署の事情によってはやむを得ない場合もあるでしょう。育児や介護の負担が大きい社員にとっては出来るだけ避けたいのかもしれませんが、該当者たちだけを免除すると周囲とのバランスを欠いてしまいます。どうすればよいのでしょうか。

まずは企業の現状を把握してみましょう。

❶残業や休日出勤が申告制になっておらず、その日の状況によって各自が自由に時間外労働を行っている。

❷シフト勤務を行っているが、育児や介護を抱えた社員の希望を優先しているために他の社員から不満が出ている。

❸全体的に業務が非効率であり、大半の社員が長時間労働を行っている。

解決のための視点

勤務時間の内容を的確に検証・分析し、問題点を洗い出す

顧客への対応のために、一日の業務時間が長い企業や土休日にも勤務が必要である企業は多いのですが、時間外労働が常態化している会社においては、競合他社に比較して生産性が低い可能性があります。何よりも、育児や介護をしながらも会社の業績に貢献したいと願う優秀な社員が働きづらく退職をしてしまっては大きな損失です。

この課題を解決するには、適切な労働時間管理、柔軟な勤務時間、業務効率の向上がポイントになります。それでは解決の方向性を探ってみましょう。

❶全社的な労働時間の実態を分析すると同時に、社員が抱える勤務時間に関する悩みや不満を洗い出す。

❷日本経営品質賞※1や品質マネジメントシステム※2の手法などを参考にして、各職場を単位とした全社的な業務効率化に取り組む。

❸勤務時間や休暇取得の柔軟性を高める制度導入を検討する。

具体的な取組

勤務時間の量・質・タイミングの側面から解決策を打ち出す

社員の生活で必要とする時間を確保するために、会社での勤務時間に対する時間の持つ、量（長さ）、質（生産性）、タイミング（いつ）の側面から具体的な解決策を考えてみましょう。

❶全社員を対象とした社内アンケートや聞き取り調査で明らかになった課題を検討し、社内横断的なプロジェクトで解決策を立案する。

❷管理職を対象にタイム・マネジメント（時間管理）研修を行い、部署全体で業務効率化に取り組む支援を行う。

❸職場ミーティングを開き、作業効率を阻害するムダ・ムリ・ムラの発見による業務改善に取り組み、各人の役割分担とシフト（担当する勤務時間）を明らかにする。合わせて、時間外労働に関しては事前申告を制度化するなど、職場での無駄な時間の排除を徹底する。

❹目標管理制度を導入して社員一人ひとりの業務達成目標を明確にし、個人と業務のスケジュール管理を徹底する。

❺フレックスタイムなどの変形労働時間制や半日・時間単位の年次有給休暇を導入し、個人の生活時間と勤務時間の計画的な配分を可能にする。

※1 日本経営品質賞
80年代の米国経済の復活に寄与したとされる米国国家品質賞「マルコム・ボルドリッジ国家品質賞（MB賞）」を範として、（財）日本生産性本部が1995年12月に創設した表彰制度で、卓越した経営を目指した組織の変革能力を、事業活動の仕組みや業務プロセスを評価して、表彰企業を決定する。

※2 品質マネジメントシステム（ISO9001）の業務改善手法
業務を、インプット（入力）される材料や情報をそれぞれの工程(プロセス)で製品やサービスというアウトプット(出力)に変換していく流れと捉え、その入力と出力の変換効率である生産性の改善を目標としてPDCAサイクルを回す仕組みを構築する。

課題 17

休業者や短時間勤務者に対する職場の対応

育児・介護による休業や短時間勤務を利用する社員の業務を職場でカバーするには、どうすればよいか。

現状の問題点

短時間勤務者を取り巻く個々の状況を把握していますか？

今後は育児・介護休業や短時間勤務制度を利用する女性社員がますます増加することが予想されます。休業や短時間勤務を利用したことが職場の負担にならないないようにするには、職場全体でどのような対応が必要になるでしょうか。

まずは企業の現状から見てみましょう。

❶休業者の後任としてパート・派遣社員による代替要員を入れたが、費用や訓練の手間をかけている割には効果が得られない。

❷休業者の代替要員を雇う余裕が無いために同僚へ業務を割り振ったが、残業などの負担が大幅に増大している。

❸短時間勤務者がいるために職場における役割分担のバランスが崩れ、職場全体の士気が下がり、本人も負担に思っている。

❹短時間勤務者は特定の業務遂行上のキーパーソンであり、彼女が退社した後は全体の業務が滞りがちである。

解決のための視点

周囲の社員の能力向上と業務改善を検討する

もしも職場で働く全員がすべての能力を発揮し、業務内容と業務プロセスが完全なものであったならば、一人でも社員が休業あるいは短時間勤務になった場合には、その人と同じ能力を持つ代替要員が必要になってしまいます。しかし、多くの場合、職場の誰もが能力に余裕を持ち、業務の進め方にも多くの改善余地が残されています。

この課題を解決するには、周囲の者の能力向上と業務改善が不可欠です。

❶職場における業務配分を見直し、作業の平準化や効率化による時間短縮を試みる。

❷どうしても不足する業務分・時間分については代替要員を検討する。

❸ローテーションなどを通じた多能工の育成を試みるなど、全員が能力開発に取り組むことによって一人ひとりの生産性を向上させる。
❹短時間勤務者の勤務時間を考慮した形に業務フローを改善する。

具体的な取組

業務のムダやロスを洗い出し、柔軟に役割分担を行う

今後は休業や短時間勤務のみならず、在宅勤務やフレックスタイムなどの多様な働き方が望まれるようになってきます。また、両親の介護や自身の病気といった理由によってフルタイム勤務ができない男女社員も増加するでしょう。具体的な解決策は、職場全体の生産性向上とその前提となる個人の能力開発、さらには柔軟な業務配分が重要になってくるでしょう。

❶普段から職場のコミュニケーション向上を図り、小集団活動などを利用して業務のムダや配分のロスを洗い出し、継続的な改善に努める。
❷代替要員を雇い入れる場合には、定年退職者や途中退職した女性社員の活用を検討し、さらに公的な助成金の利用を調査・検討する。
❸重要事項を決定するための会議や打合せに関しては、全員の勤務時間内に効率よく行えるように、会議時間制限や事前資料配布などの工夫を行う。
❹短時間勤務者の担当業務を細分化して整理し、周囲の同僚による分担を容易にする。

☆**取組事例**　東京都　情報通信業　社員数：60名

社長自ら社員の勤務状況を把握し、人員体制の見直しを実施

同社はエンドユーザー直結の業務用ソフト開発を行っており、育児休業や短時間勤務制度の適用者が出た場合の勤務体制の管理は重要である。社長自ら個人別の残業時間や休暇・欠勤を毎月チェックし、残業20時間／月以上の社員や長期休暇・欠勤者について、職場の上司に理由を確認し、必要に応じて人員体制の見直しを行っている。

また、子育て中の社員は、短時間勤務とは別に、子供の急な発熱などによる遅刻・早退が可能なように、仕事の配分に配慮したり、社員間の情報の共有などの日常のバックアップ体制の充実をはかっている。

課題 18 女性社員戦力化の周知と理解

女性に対する固定的な性別役割分担の意識が残っており、女性社員の戦力化が重要であることを全社員に理解させるにはどうすればよいか。

現状の問題点

職場全体に“女性には無理”という意識が残っていませんか？

性別による役割分担の意識を払拭し、女性社員の戦力化が重要な経営課題であることをどうやって社内に周知徹底すればよいでしょうか。

まずは企業の現状から把握してみましょう。

❶中高年のベテラン男性が社員の多数を占めており、「女性には無理だ」という彼らの古い考え方が社内に強く影響を与えている。

❷営業や仕入れのように直接的に会社の業績に関わる仕事に女性を配置したことが無い。

❸女性自身も今までの補助的な役割に大きな不満を抱いておらず、急に責任や期待が大きくなることを望んでいない。

解決のための視点

男女双方の意識改革の必要性を認識する

長年培われた男性中心の企業風土や女性の能力を認めたがらない男性社員の偏見を覆すことは簡単ではありません。また、女性社員の意識を変えていくことも必要です。

この課題を解決するためには、以下のような視点での取組が必要です。

❶社長自らが女性社員の戦力化に向けた真摯な思いを全社員へ伝える。

❷コース別人事管理制度を実施している場合は、職種や役割を途中で変更できる制度を検討すると同時に女性社員の能力開発を進める。

❸営業、仕入れ、企画、開発などの主要業務に複数の女性社員を配置転換し、同じ役割を担うことによって男女双方の意識を変革する。

❹女性社員の戦力化に成功している同業の他社事例を広く社内に紹介し、女性社員の活躍推進が業績の向上につながることを理解させる。

具体的な取組

女性の能力開発に経営者自らがリーダーシップを発揮する

さまざまな業務を担当する機会を女性社員にも均等に与え、実際に成果を挙げるための支援を行っていけば、企業風土と業績の改善が期待されます。

解決に向けた具体的な取組の例として、以下のようなものがあります。

❶女性社員の戦力化を推進する社長直轄のプロジェクト・チームを立ち上げ、女性社員を参画させ、具体策の検討と実行に責任を持たせる。

❷全社ミーティングにおいて女性社員を戦力化する目的と目標を社長から伝え、プロジェクト・チームによる取組内容を具体的に説明する。

❸部下育成に定評のあるベテラン社員の下にできるだけ多くの女性社員を配属し、業務を通じた計画的・継続的な訓練（OJT）を実践する。

❹一般職の女性社員を対象とした、担当業務の標準化・マニュアル作成に関する研修を実施し、「私にもできる」という自信と動機づけを与える。

☆**取組事例**　広島県　製造業(食品)　社員数：61名

男女が対等なパートナーとして働けるよう、社内報を通じ意識改革

同社のポジティブ・アクションの考え方に経営トップが賛同したことから取組が始まり、女性社員が補助職として働くのではなく男性社員と共に対等なパートナーとして意識して働けるよう、社内報を通じ以下のような啓発を行い、成果をあげている。

①お茶くみ、掃除等の雑用は男女の区別なく行う。

②会議の準備、社内文書（郵便物も含む）の仕分け等は男女で分担する。

③社員が仕事に対する提案や職場・就業環境についての意見・要望を遠慮なく申し出られるような環境づくりを行う。

課題 19

女性社員の成果に対する意識改革

女性社員にも成果目標の達成に責任感を持って働いてもらうためには、どうすればよいか。

現状の問題点

女性も頑張って欲しいとの意識が社内に周知されていますか？

経営者は女性社員にもっと頑張ってほしいと思っていても、女性社員の働く姿が責任感や達成意欲が少ないように見えてしまうのはなぜでしょうか。さまざまな業界の例を見てみましょう。

❶流通業では従来から女性は所定労働時間内の軽作業に従事しており、女性社員もあえて今以上の処遇や重要な役割を望んでいない。

❷製造現場では設備の長時間連続運転が一般的であり、生産計画の変更や機械の調子によって勤務時間が変動するために女性社員に敬遠されている。

❸業務用ソフトウェアのメンテナンスは、顧客企業の勤務時間外の作業となることが多いため、女性SE（システム・エンジニア）就労の妨げとなる。

❹外食産業においては店舗で女性が活躍しているが、大半はパート社員であり、接客以外の責任ある仕事は任せにくい。

解決のための視点

女性社員が責任感とやりがいが持てるような業務制度改革を

女性社員の意識を変えると同時に成果に対する動機づけや能力開発は十分に行われているでしょうか。以下の視点が必要になります。

❶流通再編成の中で、企業存続のためには男女を問わず全員が戦力として業績に貢献する必要があることを自覚させる。

❷生産現場では複数のシフトを用意し、出来高計算においてはシフト単位・班単位・個人単位の出来高を可視化できるように工夫する。

❸業務ソフトウェア一件の顧客に対して一人の担当者という単独担当制から、複数で責任を持つチーム担当制に変更するなど、担当者の貢献の仕方を多様化する。

❹正社員転換制度によって意欲・能力のあるパート社員を登用することを検討すると同時に、パート社員を対象とした教育訓練に着手する。

具体的な取組

社内のコミュニケーションを活性化させてキャリア意識を高める

かつて社員に求められたことは会社に対する忠誠心（ロイヤリティ）でしたが、今日では仕事に対する責任感（コミットメント）と成果に対する貢献意欲が重要になってきました。

それでは、責任感と貢献意欲を高めるための取組例を見てみましょう。

❶社長と女性社員による昼食会や懇話会などを実施し、会社の経営状況について業績や課題を共有する。

❷生産業務を単位時間ごとの作業に分割し、勤務時間制限のある女性社員も生産ラインに組み入れ、自分の出来高について目標を持たせる。

❸SEチームによる複数顧客対応に変更することによって勤務時間の柔軟性を図り、各SEの貢献度合いを出来高から算出して本人に自覚させる。

❹正社員への転換によってパート社員にもキャリア（職務経験や業務知識の習得）意識を持たせる。

☆**取組事例**　北海道　専門的技術サービス（環境調査）　社員数：67名

個人目標（アクションプラン）を決め、その達成状況を上司と面談して確認

女性社員に意識的に業務担当者として顧客対応を任せたり、多方面において女性の積極的な参加や提案を求め、人材育成に努めている。

また、公正な人事評価のための取組として、事業目標、チーム目標から個人目標「アクションプラン」を決め、その達成状況を上司と面談（年2回）しながら確認し、人事考課の資料とする新システムを導入した。評価決定後は本人にフィードバックしている。この結果、次の管理職候補(係長)が育ってきている。

課題 20

経営幹部や管理職の意識改革

経営者は女性社員の活躍推進に積極的だが、経営幹部や管理職の意識を変えるためには、どうすればよいか。

現状の問題点

経営者と幹部の意識・認識は共有できていますか？

女性社員の活躍推進に社長が熱心な場合でも、事業責任を持つ経営幹部や現場のリーダーである管理職が足を引っ張るケースは少なくありません。

まずは企業の現状から把握してみましょう。

❶事業部長を兼務する役員は業績責任で頭が一杯であり、社員の時間と体力を投入することによって業績を上げることに必死である。

❷管理職研修を受けたことが無いベテラン管理職が多く、マネジメントの基本的な知識やスキルを身に付けていない。

❸管理職の評価項目が長年固定しているために、今までどおりの業務遂行の認識で不都合を感じていない。

❹管理職は女性の部下を育成した経験が無く、女性社員を短い期間で結婚や出産等で退職する補助的な労働力としてしか認識していない。

解決のための視点

女性社員の活躍躍進は“経営課題”であるとの認識を持つ

経営幹部やベテラン管理職は長年にわたって会社に忠誠を尽くし、生活の基本を仕事に置いて現在の地位を得た人たちです。男性中心の会社社会における自らの成功体験を払拭させることは簡単ではありません。

彼らの意識を変えるには以下のような視点が必要になります。

❶女性社員の活躍推進を一時的なテーマとするのではなく、経営課題として明確に位置付けることを検討する。

❷すべての管理職に対してマネジメントに関する教育を行い、その際に女性活躍推進の重要性を経営者から直接伝える。

❸管理職の評価基準を改め、管理職としての責任が部下育成と部署業績であることを徹底する。

❹管理職に責任部署の業務を再点検させ、各業務を構成する課業（タスク）

の洗い出しによって一人ひとりの部下に期待する役割と成果を考えさせる。

具体的な取組

知識を共有し、実行し、気づくプロセスを全体で実施する

人間の行動を変えるには、まず知識を与え（知る）、次に経験させ（試す）、さらに考えさせる（気づく）ことが不可欠です。経営幹部や管理職の意識を変革するには、経営者の強いトップダウンに加えて、彼らを丁寧に教育する時間と手間を欠かすことはできません。

それでは解決に向けた具体策を見てみましょう。

❶経営者による「○○社 女性活躍推進宣言」を策定して企業経営理念に連動させ、女性社員の活躍推進を会社の中期経営計画の中に組み込む。

❷管理職に対する継続的なマネジメント研修を行い、その際に経営方針としての女性社員の活躍推進と管理職の新たな評価基準について説明する。

❸管理職の評価基準においては、女性社員の育成と職場全員による目標達成のウエイトを高める。

❹すべての職場においてミーティングを実施し、業務の優先順位、チーム・個人の役割と目標、業務プロセスの改善について徹底的に議論する。

☆**取組事例** 北海道　金融業（信用金庫）　社員数：223名

所属長の意識を変えるため、管理職研修の中でジョブローテーションの必要性を繰り返し指導

女性は結婚退職するので育てても無駄だという意識や、失敗を恐れて慣れた業務ばかりを担当させるような所属長の意識を変えるため、支店長職研修などの階層別研修の中で、ジョブローテーションの必要性を繰り返し指導している。

ジョブローテーションにより、バランス良く仕事ができ、組織全体を見通せる能力を持った管理職候補の人材が育ってきている。企業の財政状況の分析など、深い知識が求められる融資の業務や、コミュニケーション能力や営業力が必要な渉外業務に挑戦し、実績を残す女性が出始め、女性の活躍推進に対する男性支店長の意識も少しずつ変わってきている。

課題 21

女性社員同士のコミュニケーション

ベテランと若手、一般職と総合職のように立場の異なる女性社員同士のコミュニケーションを改善するには、どうすればよいか。

現状の問題点

能力のある女性社員が孤立していませんか？

男女に関わらず世代の違いや仕事・責任が異なることによるコミュニケーション・ギャップは珍しくありません。しかし女性の中には、少数の総合職社員と多数の一般職社員、昇進した管理職と他の社員といった新たな問題も生じています。せっかく採用、抜擢した女性社員が孤立することを防ぎ、他の女性のモチベーションを維持することは容易ではありません。

まずは企業における現状を把握しましょう。

❶ベテランの女性社員に対する教育や指導がほとんど行われていないため、仕事に対する姿勢や業務の進め方が会社の思惑と一致していない。

❷ベテランの女性社員は若手社員に対して距離を感じながらも、自分と同じ考え方や仕事の進め方を強要している。

❸総合職の女性社員は業務内容が同じ男性社員との接触が多く、多数派の一般職社員との交流の機会が少なく、意思疎通がうまくいかない場合がある。

❹管理職に登用された女性がかつての同僚から距離を置かれるようになった。

解決のための視点

コミュニケーション・ギャップは当然存在するという前提で

コミュニケーション・ギャップを埋めるには、双方へそれぞれ働きかけるか、間をつなぐことが近道になります。少数派である女性総合職や女性管理職に対しては、上司のしっかりとした関与と彼女たちの間の関係を強化させることが有効です。またベテランや一般職の女性に対する支援も必要になります。

解決の方向性を探ってみましょう。

❶ベテランの女性社員や一般職の女性に対する教育や指導によって戦力化を進めると同時に、疎外感を感じさせないための配慮を行う。

❷総合職や管理職の女性に対しては継続的な教育と指導を行うと同時に、上司やメンター（個人的に相談を受け付ける先輩社員）に何でも相談する

ように促す。

❸立場や役割の違いに関わりなく、業績向上に向けては全社員が一丸となることが重要であることを説き、さまざまな社員交流の機会を設ける。

具体的な取組

働き方・経験・年齢の違いによる壁を乗り越えられる制度作り

女性社員のコミュニケーション・ギャップを埋めるためには、女性社員は一律ではなく、年齢、職種、責任の異なる多様な人々の集まりであることを認識し、一人ひとりに注目することが重要です。

コミュニケーション・ギャップの解消のための取組例には以下のようなものがあります。

❶ベテランの女性社員に対する階層別研修を定期的に実施して、会社の実情や各人の働き方に対する期待を理解させる。

❷一般職と総合職の乗り換えを可能とする人事制度を導入し、個人の希望や努力により働きがいを感じられる職種を選択できることを示す。

❸上司も参加する職場ミーティングなどを行い、定期的に職場の成果目標や業務改善に対する各人の役割について話し合う機会を設ける。

❹全社の女性社員を対象とした催し、会議、研修、プロジェクトなどを実施する。

❺経営幹部によるOJTやメンター制度を導入し、女性管理職への日常的な支援を行う。

❻女性管理職と女性総合職社員の社内ネットワーク構築を支援する。

課題 22

女性社員の戦力化による業績改善

女性社員の戦力化(活躍推進の取組)が業績の改善につながるかどうか不明なのでなかなか取り組めないが、どのようにすれば効果的なのか。

現状の問題点

女性社員に対して本当に期待を持っていますか?

経営者は女性社員の戦力化を期待しているが、経営幹部や男性社員の中には、女性社員の活躍推進が本当に業績改善に繋がるのか、また自分に何ができるのか不安を感じている人も少なくありません。企業の現状から把握してみましょう。

❶会社は女性社員に対する期待を伝えていないために、本人、上司、同僚も何をすればよいのかわかっていない。

❷女性社員の営業職への配置を数年続けたが、上司や先輩社員の指導に戸惑いがあり、本人の実績が上がらなかったために配置を中止した。

❸機械の操作者が不足している製造現場に女性社員を配属し、機械稼働率の改善を期待しているが、油汚れの多い職場環境を理由に長続きしない。

解決のための視点

女性社員活用の成功イメージを具体的に描く

解決の方向性としては、女性社員の活躍と企業業績の関係を指標による可視化をはかり、その実現に向けた経営者の強い意志表示と社内のハード(設備や道具)とソフト(制度や仕組み)の両面における環境整備の取組が必要です。

❶経営者自身が会社の将来ビジョンとその実現に向けた社員のキャリア(職務経験や業務知識の習得)アップへの期待を明確にし、とくに女性社員への自覚を促し、各職場には女性社員の育成計画を準備させる。

❷初めて女性社員を配置する職場の受入れ体制を再点検し、整備する。

❸生産現場では、可能な限り清潔で働きやすい職場環境の整備と女性社員の働きがいを認識させる。

具体的な取組

全社員の満足度と会社の利益がつながる指標を可視化する

女性社員の活躍を可視化するためには、まず全社的な目標が必要になります。売上・利益といった業績目標に加えて、顧客満足度、社員満足度、定着率といった補完的な指標も重要です。これを各部署や個人の目標に落とし込み、目標管理と評価を通じて適切に管理していくことになります。

具体的な取組には以下のようなものがあります。

❶女性社員と職場の管理職を対象にキャリアアップやキャリアプランを立てる研修を行い、全社目標を達成するために、それぞれの職場と職種に応じた目標や指標（例えば、営業部門なら売上高、設計やサービス部門なら顧客満足度、総務等間接部門なら社員定着率など）を設定し、管理させる。

❷初めて女性社員を受け入れる職場の上司や先輩社員が社外の講習会等に参加して、職場の役割や業務内容を理解するためのマニュアルなどを準備し、女性社員を円滑に受入れ、本人を成果につなげるためのコーチング手法などを習得する。

❸女性社員も参加して、製造現場の照明追加、壁面や床面の配色と清掃など資金的に可能な範囲で明るい職場づくりを推進する。

☆取組事例　神奈川県　サービス業（自動車管理、保育事業）　社員数：55名

女性活躍推進の取組が先行投資となり、会社を成長させてくれた

女性社員の活躍推進に向けて、社長自らトップダウンで方針を示し、社員と取組についてミーティグを重ね社員の要望等を引き出すことにし、総務課が推進担当部署となり、トップと社員とのコーディネイトと継続就業の制度の見直しを進めることになった。

また、継続就業を可能にした育児休業者の体験談を全社員に話す場を作り広報活動にも努めた。長く働き続けるイメージが持てるようになると、女性社員の仕事への姿勢がより積極的になり、営業職などの分野にも女性の職域が拡がるようになり、社員の定着化も進んだ。

社員が働き易い会社と社会的にも評価されるようになるに伴って、会社の事業も拡大し業績も伸び、課長級の女性の管理職比率も上昇した。

課題 23

女性社員の計画的な育成

女性社員を社内の各部署に計画的に配置し、能力開発を行うには、どうすればよいか。

現状の問題点

女性社員の配置は計画的ですか？

女性社員の採用を増やして職域の拡大を図ることは重要ですが、深い考えが無いままに配置し、積極的な育成も行っていないケースが少なくありません。

まずは企業の現状を見てみましょう。

❶毎年、一般職の女性社員が各部署へ配属されるが、女性の先輩から日常業務の作業手順を指導されるだけである。

❷総合職で採用した女性社員は営業現場に配属されているが、仕事を覚えることとお客様への対応で疲れきっている。

❸新入社員が配属された職場には年代の近い女性の先輩がいないため、仕事上や生活上の悩みを相談しにくい。

❹今まで女性社員が配置されてこなかった職場では、先輩のやり方をまねてスキルを習得することが当たり前であり、特に育成計画も作っていない。

解決のための視点

配置前にキャリア開発と教育訓練制度の準備を

女性社員に活躍してもらうためには、計画的な配置を行った上で、キャリア開発（計画的な職務経験や業務知識の習得）と教育訓練を通じた適切な人材育成を行うことが不可欠です。どのような視点でこの問題を解決すればよいのでしょうか。

❶入社の動機や仕事における将来の希望について本人の考えを聞き、同時に社員への会社や職場が期待する資質や能力を伝えて、育成計画を作成する。

❷女性社員が配属された職場では、担当業務を明確にし、必要とされる能力に基づいた教育訓練計画を検討する。

❸育成計画を実行するための責任者やメンター（個人的な相談を受け付け

る先輩社員）などを決め、具体的な育成体制を準備する。

具体的な取組

社員一人ひとりに考えさせる“女性社員の育成”

人材育成を行うためには、現在の担当業務の遂行という短期的な取組に加えて、中長期的なキャリア開発の取組が会社と個人の双方に必要です。

それでは具体的な取組の例を見てみましょう。

❶管理職は事前に職場のメンバー全員と打合せを行い、配属される女性社員の具体的な業務内容と3年間の教育訓練や指導計画を作成する。

❷社員一人ひとりに対して育成計画書を作成し、自己申告による本人の希望や職場上司の人事考課をもとに、今後どのように指導していくのか中長期的な育成計画を立案する。

❸育成計画を具体的に実行できるよう、職場での先輩指導員の割り当てや職種や階層に応じたメンターの選任など全社的な指導体制を準備する。

☆**取組事例**　神奈川県　サービス業(医療)　社員数：146名

適材適所をコンセプトに人事制度と教育制度を整え、全部署に女性を配置

適材適所をコンセプトに人事制度の改定を行い、①レギュラー、②エキスパート、③マネジメント（管理職）の３つのコースを新設し、個人の能力と適性、ライフスタイルに応じてコース設定を行えるようにした。とくに、管理職はプレイングマネージャーでなく、部下の指導と育成、組織の運営を行うポストとして再定義した。

また、社員の自律的なキャリア開発をサポートするために、自己申告制度を設け、チャレンジしたい仕事、能力開発や異動希望などを申告し、人事部でローテーションや人材開発計画の参考資料としている。

さらに、人事考課基準や昇進・昇格基準を明確にし、年3回の人事考課では、全社員が部長との面談を実施している。

このように性別にかかわりなく社員一人ひとりが能力をいかせるよう人事制度と教育制度を整えた結果、全部署に女性が配置され活躍している。

課題 24

女性社員のキャリア開発

目指すキャリアに必要な資格を取得するなど、女性社員が自発的にスキルアップをはかるための動機付けを行うにはどうすればよいか。

現状の問題点

長期的な視点でキャリア開発をとらえていますか？

キャリアとは職務経験や修得した業務知識のことを意味し、キャリアパスとはある職種や職務に就くために必要な一連の経験と知識を習得する過程で、キャリア開発とは各人が希望するキャリアの獲得に向け、長期的な視点に立った能力開発の考え方です。

まずは企業の現状を把握してみましょう。

❶キャリアパス（職種ごとに求められる経験や知識習得の過程）が明確になっていないため、社員は何をどのようにスキルアップすればよいか分からない。

❷女性社員が目標とするロールモデル（手本となる先輩）が身近にいないため、将来になりたい自分の姿が描けないでいる。

❸社内にキャリア開発の考え方が普及していないため、本人も上司も長期的な視野で能力開発に取り組めていない。

解決のための視点

職種・職位ごとにキャリアアップの方法論は違うと認識する

女性社員が自分の将来を肯定的に思い描き、将来像を目指して努力するために、会社はどのような支援ができるでしょうか。この課題を解決するための視点として以下のものがあります。

❶職種ごとのキャリアパスを定め、職位ごとに必要なスキルレベルを明確にする。

❷社内外のロールモデルや活躍する女性の姿を社内に情報提供する。

❸昇進昇格に必要な要件を明確に示すとともに、各人の将来の希望や目標を把握する。

具体的な取組

女性が自発的にキャリアアップを思い描けるように支援する

女性社員のキャリア開発を支援するには、

①会社全体としてのキャリア意識の醸成

②社内におけるキャリアパスの明確化

③本人が希望するキャリア開発の機会

などが必要になります。

具体的な取組の例には以下のものがあります。

❶同規模で同業種の事例を参考にして自社にあったキャリアパスを作成する。

❷定期的な社員研修のカリキュラムに、自分の将来ビジョンの作成や自分や部下のキャリア開発計画の作成などを取り入れる。

❸定期的に上司との個人面談を行い、本人の考え方や将来の目標を把握するとともに改善すべき点の指摘や目標達成に向けた支援を行う。

☆**取組事例** 神奈川県　サービス業（医療）　社員数：146名

社員の自律的なキャリア形成をサポートするための自己申告制度

社員の自律的なキャリア形成をサポートするために、自己申告制度を設けている。年1回、社員は、「自己申告シート」により現職場での満足度、チャレンジしたい仕事、能力開発や異動希望などを申告し、人事部でローテーションや人材開発計画の参考資料としている。

その上で、全社横断的な組織「人財開発委員会」を中心に会社の教育ニーズと社員のニーズを総合的に判断し、個々の社員に「オーダーメイド教育」を行っている。また、人事考課基準や昇進・昇格基準を明確にして、社員全体に社内のイントラネットを通じて周知し、人事考課は年3回行い、全社員が部長との面談を実施している。

このように社員一人ひとりが能力をいかせるよう人事制度と教育制度を整えた結果、全部署に女性が配置され活躍している。

課題 25

女性社員による改善提案の奨励

女性社員にも業務改善や新企画のアイデアを積極的に提案させたいが、そのためにはどのような研修や能力開発を行えばよいか。

現状の問題点

女性社員のアイデアを引き出すための取組をしていますか？

会社に対して業務改善や新商品などのアイデアを提案することは、会社の活性化にもつながり、提案者の能力向上にもつながります。このため、提案内容の評価も大切ですが、提案活動を通じた女性社員のモチベーション・アップを促進することも重要です。

しかしながら会社の現状はどうなっているでしょうか。

❶多くの女性社員は日常業務を間違いなく遂行することが自分の役割だと考えており、提案を奨励しても反応が少ない。

❷業務改善に関するアイデアはあるが、具体的にどのようにして自分の考えを伝えたらよいかわからない。

❸毎日の仕事が忙しく、自分の時間を犠牲にしてまでアイデアを出すことに魅力を感じていない。

❹以前に営業部門で改善提案を募った時も出されたアイデアに対して会社からは何の反応もなかったため、製造現場以外ではほとんど関心がない。

解決のための視点

アイデアを具現化するまでの道筋を示す

社員による提案活動は、会社の問題点を改善する重要な手段であり、会社の風通しを良くする組織活性化の試みでもあります。解決の視点として、以下のようなことが挙げられます。

❶業務改善や新しいアイデアを会社に提案することは、社員の重要な役割であることを認識させる。

❷上司が日常のOJTを通じて、職場における業務改善のちょっとしたアイデアなど自分の考えを説明する方法や伝達する方法などを学習させる。

❸女性社員を含めた全社的な小集団活動を検討し、改善活動に関する知識やスキルについての教育も併せて実施する。

❹会社全体に対する提言・提案や新商品・新サービスに関するアイデアについては、全社的なキャンペーンなどを考える。

具体的な取組

アイデアや提案についてのフィードバックを確実に実施する

提案を奨励するための報酬には次のようなものが考えられます

①報奨金などの金銭的報酬

②賞品などの非金銭的報酬

③表彰や称賛の言葉などの心理的報酬

社員にとってもっとも効果的と言われているのは、③の心理的報酬で、個人にせよチームにせよ、改善提案に関しては必ず採否についてフィードバックするとともに、経営者から感謝の意を伝え、優れたものに対しては会社として表彰を行うことが大切です。

具体的な取組の例には以下のようなものがあります。

❶全社集会や社員研修を通じて会社の経営課題を正しく理解させ、改善に向けた全社員の協力が必要であることを経営者から伝える。

❷職場における業務日報や定例会議では改善提案を必ず取り上げるように指導し、職場での改善活動を定着させる。

❸職場単位の研修や小集団活動を導入して、改善提案の仕方を教育する。場慣れしていない女性社員は複数で参加させ、グループとしての活動を支援する。

❹小集団活動の発表会を全社規模で開催し、優秀な発表には経営者自ら称賛を与え、参加者へのねぎらいを行う。

☆**取組事例**　滋賀県　製造業（プレス加工）　社員数：127名

家庭電化製品の企画段階に参加するようになり、女性社員より活発な提案が出されるようになった

同社の各職場ではグループ会議が開かれ、職場から出された意見をまとめるため、工場単位で安全衛生委員会が月に一回開かれているが、男女を問わず各職場の代表者として発表してもらい、職場の安全や改善に努力している。

また、年1回、各職場よりだされた品質管理改善提案のうち、優秀な提案を採用し表彰することにしている。家庭電化製品のプレス加工の企画段階から女性社員が参加するようになり、これまで気づかなかったユーザーの観点からの提案など、毎年女性社員より活発な提案が出されるようになり、今年の表彰は、9件中8件の女性社員による提案が採用された。

課題 26

女性社員の会議に対する積極的な参加

会議における女性社員の積極的な参加と発言を促したいが、どうすればよいか。

現状の問題点

女性社員は会議で発言していますか？

引っ込み思案な女性社員にとって会議に参加することはあまりに得意ではないようですが、まずは会社の現状と問題点を把握してみましょう。

❶今まで女性社員が会議に参加する機会がほとんどなかったために、参加を促されても本人に戸惑いがある。

❷たまたま代理で参加した会議で発言を求められ、それ以降は会議に拒否反応を示すようになった女性社員がいる。

❸「女性社員は会議に出席しても発言しない」と上司や同僚が決めつけてしまい、事前の指導や会議後のフォローなどが行われていない。

❹女性も会議に出席しているが、準備の資料作りや会議中の議事録作成を任されるために活発な発言が行われない。

解決のための視点

会議の目的と意義を社員一人ひとりに周知徹底する

会議を生産的な場にするためには、①会議を行う意義を参加者が理解していること、②事前に伝えられた議題に対する意見・提案を準備すること、③会議中には議論に集中すること、などが挙げられますが、女性社員の会議への積極的な参加や発言を促すための方向性を探ってみましょう。

❶あまり緊張することのない同世代の同僚との会議に参加させるなど、身近な会議から徐々に慣れさせる。

❷会議に参加させるにあたっては、議題に関する説明、効果的な準備の方法、会議中のメモの取り方などの指導を前もって行う。

❸会議に出席する社員には、事前に他の社員から意見収集を行わせ、会議後には報告をさせる。

❹会場設営、発表資料の配付、議事録作成などの支援（裏方の）作業は女性社員のみに任せず、参加者で分担あるいは交代で行う。

具体的な取組

会議で発言し、プロジェクトで成功できる機会を提供する

企業が求める人材像である「仕事のプロフェッショナル」には、自分の考えや意見を正しく相手に伝えるコミュニケーションスキルが望まれますが、会議やプロジェクトに参加させることはコミュニケーション能力の開発の有効な機会となります。解決に向けた具体的な取組の例には以下のものがあります。

❶職場における業務課題を改善するためのプロジェクトを発足させ、女性社員を中心とした自由な議論の場を提供する。

❷会議に慣れていない女性社員に対しては、会議の進め方や準備・報告の行い方について先輩社員あるいは上司から指導する。

❸会議の参加にあたっては、事前の意見収集、会議中の積極的な発言とメモ、終了後の結果報告を必須とする。

❹会議運営における女性の役割を見直すとともに、女性社員に対しては会議・プロジェクトに参加することを目標管理項目に追加させる。

☆**取組事例** 滋賀県　製造業（医薬品）　社員数：57名

社長主催のリーダー会議にて、女性リーダーが経営層と直接話し合い

女性社員の士気を向上させ、達成感と充実感を得られるような職場にするために、グループ制の導入と同時に、社長自らが主催する経営層と管理職及びグループリーダーをメンバーとする月1回の定例会が開催されることとなった。この会議は、グループ制を定着させ、経営層と直接話し合いの機会を持つことにより、新任リーダー（8名中7名が女性）の自覚と育成を目指すものである。

社長も、現場の生の声を直接聞き、経営にダイレクトに反映できるというメリットと、会社の発展に資するための人材育成の大切な機会と捉えて、この会議の積極的な運営にあたっている。

課題27 ポジティブ・アクションを着実に成果につなぐ

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。

❶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。

❷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。

❸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の視点で、解決の方向性を探ってみましょう。

❶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。

❷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。

❸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。

具体的な取組

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。

❶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。

❷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。

❸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。

課題 28

女性活躍推進チームの編成と運営

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。

❶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。

❷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。

❸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。

❶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。

❷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。

❸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。

具体的な取組

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。

❶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。

❷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。

❸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。

❹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。

❺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。

課題29 女性活躍推進における経営者の心構え

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。

❶「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。

❷「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。

❸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て、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。

❶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。

❷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。

❸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。

具体的な取組

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。

❶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。

❷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。

❸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。

❹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。

課題 30

女性社員を個別に支援する窓口や体制

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。

❶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。

❷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、いつも忙しそうで入りづらい。

❸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。

❶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。

❷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。

❸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。

具体的な取組

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。

❶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。

❷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。

❸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。

❹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、幹部との一対一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。

付録1 ポジティブ・アクションの推進作業シート

ここでは、本マニュアル第3章「ポジティブ・アクションの効果的な進め方」で紹介しました推進作業シートのブランクフォームを用意しております。

1-1 ポジティブ・アクションの推進状況チェックリスト
領域Ⅰ～Ⅷまでを　1/4～4/4の4ページで構成しています。

1-2 ポジティブ・アクション推進状況の集計表（チェックリスト集計表）
領域Ⅰ～Ⅷまでの経営層、管理職、女性社員の平均点を記入します。

1-3 チェックリスト集計作業の結果（レーダーチャート用紙）
集計表の結果をより視覚的に差が見えるようにグラフ化します。

1-4 図表8（P.29）　ポジティブ・アクション取組計画書
ポジティブ・アクションの取組目標や実施計画を記入します。

1-5 図表9（P.33）　ポジティブ・アクション取組計画と効果の確認表
ポジティブ・アクション取組計画の実施結果と目標達成状況を記入します。

各シートの記入方法および注意点は以下の通りです。

1-1 ポジティブ・アクションの推進状況チェックリストへの記入（手作業）

チェックリスト（4ページあります）を印刷して、回答者一人ずつに配付し、回答者は各チェック項目ごとに、次の基準に従って採点し、右側の回答欄に記入してください。

領域Ⅰ～Ⅷまで全設問とも同じ採点基準です。

採点に当たっては、特に、次の3点に気をつけてください。

(1)「一般的には」とか「世の中の女性は」という視点ではなく、自社内のことについて採点してください。

(2)管理職に関しての設問（Ⅷ. 管理職（上司）の資質・マネジメント力）は、「自社の管理職はおおむねこういう傾向の人が多い」という視点で採点してください。

(3)女性社員に関しての設問（Ⅳ. 仕事に対する女性社員の姿勢）は、「自社の女性社員はおおむねこういう傾向の人が多い」という視点で採点してください。

■チェックリスト採点基準

そのとおりだ	5点
まあそのとおり	4点
どちらともいえない	3点
あまりあてはまらない	2点
まったくあてはまらない	1点

1-2 ポジティブ・アクション推進状況の集計表への入力（手作業で入力）

事務局または集計担当者が、1-1で個人別に記入されたチェックリストを回収して、以下の手順で集計表に記入してください。

(1)チェックリスト回答者の役職により、集計表の経営層、管理職、女性社員の該当する階層別にチェックリストを集めます。

(2)本マニュアルの18ページの図表3に示すようにチェックリストの領域の各質問ごとに同じ階層の回答者（枠は3人分用意されています）の平均点を求めます。

(3)各領域のすべての質問について回答者の平均点が計算できましたら、その領域の全質問の平均点を計算します。図表3の右下の欄です。

(4)各階層別に、領域Ⅰ～Ⅷまでのすべての領域について平均点が計算できましたら、本マニュアル19ページの図表4に習って、集計表の階層ごとに平均点を記入します。

1-3 チェックリスト集計作業の結果とレーダーチャート（手作業でグラフ作成）

(1)1-2の集計表の各階層ごとの平均値がすべて記入できましたら、レーダーチャートの該当する領域軸に階層ごとにプロット（数値に合わせて打点）します。

(2)レーダーチャートの上に、経営層、管理職、女性社員の各階層ごとのプロット（打点）をつなぎ、本マニュアルの20ページの図表5のようにグラフを完成させます。

1-4 図表8 ポジティブ・アクション取組計画書の使用方法

本マニュアル3-4具体的取組計画の作成、(5)取組計画書の作成の説明と29ページの図表8を参考に、御社のポジティブ・アクションの取組計画書の作成にご使用ください。

1-5 図表9 ポジティブ・アクション取組計画と効果の確認表の使用方法

本マニュアル3-6具体的取組の成果の評価と見直し、(1)成果の評価の説明と33ページの図表9を参考に、御社の取組成果の確認と見直し作業にご使用ください。

付録 1-1 ポジティブ・アクションの推進状況チェックリスト 1/4

〈領域Ⅰ〉女性の活用に対する企業の姿勢

					平均
1	自社では、なぜ女性の活用に取り組むのか、その目的が明確になっている				
2	女性をどのように活用していくのか方向性がはっきりしている				
3	女性も男性と同様に長く活用しようと考えている				
4	採用にあたって、女性の少ない部門に女性を積極的に採用する方針がある				
5	女性も男性も関係なく同じように育成しようという会社の方針がある				
				この領域の平均点→	

〈領域Ⅱ〉女性の活用に対する職場風土

					平均
1	女性にとって、結婚しても働き続けやすい雰囲気がある				
2	出産しても職場に復帰しやすい雰囲気があり、仕事を続けることが自然な職場風土である				
3	会社や上司は、家事、育児、介護など、女性社員の家庭生活の負担の大きさについて十分理解している				
4	職場内で、女性社員が家庭の事情で休まなければならなくなった場合でも、お互いに協力し、助け合おうとする姿勢がある				
5	女性管理職の登場を、男性の部下が嫌がったり、抵抗を感じたりすることはない（と思う）				
6	経営層、管理職は、女性社員と十分にコミュニケーションをとり、女性の意見を採り入れようという姿勢がある				
7	お茶くみ、掃除は女性の仕事という考え方は、自社にはない				
8	女性の意見だからといって、無視されたり、軽く扱われるようなことはない				
9	会議や打ち合わせで、女性が男性と同様に発言できる雰囲気がある				
10	経営層、管理職は、部下に対し、経営情報や部門の目標などの業務に関する情報を男女問わず公平に与えている				
				この領域の平均点→	

付録 1-1 ポジティブ・アクションの推進状況チェックリスト 2/4

〈領域Ⅲ〉女性の活用の状況・レベル

					平均
1	女性社員は個々の適性や能力にあったレベルの仕事を与えられている				
2	性別にとらわれず、個々の能力や資質を考慮して、担当業務を考えているので、女性社員だからという理由で、任せない業務などない				
3	管理職で働く女性がいる一方で、専門能力を活かした仕事をする女性がいるなど、多様な働き方ができるようになっている				
4	女性社員は仕事での成果を実感でき、充実感をもって仕事に取り組んでいる				
5	若手の女性社員の目標になるような女性社員が自社にいる				
6	自分の持ち味を活かして、いきいきと働き、社内で活躍し、貢献している女性社員がいる				
7	自社には結婚や出産後も退職せず、仕事を継続する女性社員が多い				
8	補助的な仕事だけではなく、創意工夫や判断が必要な仕事をしている女性社員が多い				
9	女性が仕事上抱えやすい悩みや不安に対し、その人の立場に立って適切なアドバイスができる女性社員がいる				
				この領域の平均点→	

〈領域Ⅳ〉仕事に対する女性社員の姿勢

					平均
1	女性社員は、上司や先輩からの指示を待つだけの受身の姿勢ではなく、自分から仕事に取り組もうという能動的な姿勢がある				
2	女性社員は、会議の場などでは、他の人の意見を聞くだけではなく、積極的に発言している				
3	女性社員は、ただ仕事をこなすだけではなく、自己の職業能力を向上させようと意欲的に仕事に取り組んでいる				
4	女性社員は、新しい仕事や高いレベルの仕事に対して積極的に取り組もうという姿勢がある				
5	女性社員は、チャンスがあれば上位職で頑張ってみたいという意欲を持っている				
6	女性社員は、ただ仕事をこなすだけではなく、会社や自部門の目標に関心を持った上で仕事に取り組んでいる				
7	女性社員は、自分の部下、後輩に対して積極的に指導、育成しようという姿勢がある				
8	女性社員は、自分の能力を、男性社員にひけをとらないと考えている				
9	女性社員は、与えられた仕事を、責任を持ってやり遂げようという姿勢がある				
10	女性社員は、自分の都合を優先するだけではなく、職場のメンバーと協力しあおうという姿勢がある				
11	女性社員は、上司の助言、アドバイスに対して、素直に受け入れようという姿勢がある				
				この領域の平均点→	

付録 1-1 ポジティブ・アクションの推進状況チェックリスト 3/4

〈領域 Ⅴ〉職場環境の整備状況

					平均
1	女性が家庭と仕事を両立しやすいよう、短時間勤務やフレックスタイムなどの制度を、積極的に導入している				
2	女性のモチベーションを維持・向上させることをねらいとした制度や仕組みが導入されている				
3	トイレ、ロッカー、休憩室など女性社員が使いやすいように配慮されている				
4	セクシュアルハラスメントなどの起きないよう、全社員に指導・教育をしており、困ったときは、相談できる窓口もある				
5	職場環境の整備にあたっては、女性社員の意見も採り入れられている				
				この領域の平均点→	

〈領域 Ⅵ〉能力開発・人材育成方式

					平均
1	教育訓練について、対象者すべてに情報が行き渡るようにしている				
2	教育訓練について上司等の推薦が必要な場合、男女の区別なく推薦するよう上司に指示を徹底している				
3	企業で実施する自主参加の講習の受講を女性に積極的に勧奨している				
4	計画的な配置転換を行い、幅広い業務の経験が積めるようにしている				
5	人員の配置は、本人の適性を重視、男女の区別なく公平に行われている				
				この領域の平均点→	

〈領域 Ⅶ〉評価・処遇の仕方

					平均
1	人事考課の基準は明確に規定されていて、社員に十分周知されている				
2	管理職は、個々の部下の仕事ぶりを的確に把握している				
3	評価者は、男女の区別なく公平に評価を行っている				
4	評価した内容が、社員にフィードバックされている				
				この領域の平均点→	

付録 1-1 ポジティブ・アクションの推進状況チェックリスト 4/4

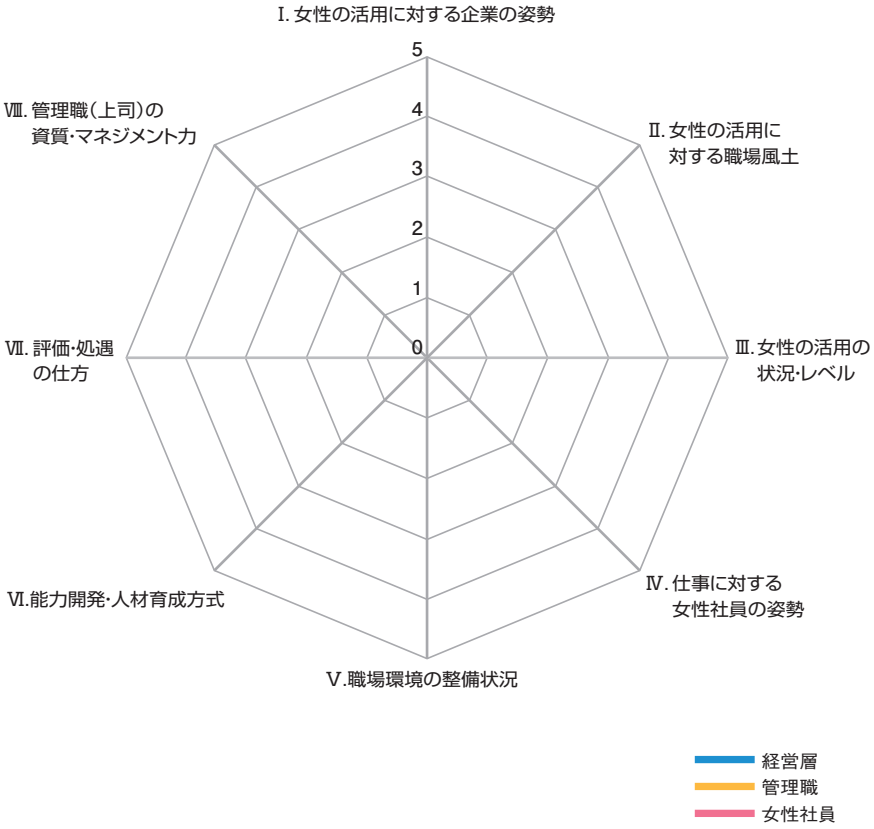
〈領域 Ⅷ〉管理職（上司）の資質・マネジメント力

					平均
1	管理職（上司）は、部下の女性社員の個々の持ち味や能力を把握し、それぞれに適した仕事を与えている				
2	管理職（上司）は、女性社員一人ひとりの能力や資質を十分考慮した上で、指示をしている				
3	管理職（上司）は、部下の仕事内容、仕事量を一人ひとりきちんと把握している				
4	管理職（上司）は、部下の仕事上の悩みなどに対して、的確なアドバイスや助言を行っている				
5	管理職（上司）は、男女を問わず、部下に対し、公平に業務に関する指導を行っている				
6	管理職（上司）は、業務上必要な情報を、部下に対し、男女を問わず公平に与えている				
7	管理職（上司）は、配置転換を行う場合、男女を問わず、部下に配置転換の意味や理由をきちんと説明している				
8	管理職（上司）は、女性だからといって、意見や提案に耳を貸さないということはない				
9	管理職（上司）は、部下の意見や提案に対して、採否結果や、その理由などを、男女に関係なくきちんと伝えている				
				この領域の平均点→	

付録 1-2 チェックリスト集計表

領域 ＼ 階層別平均点	経営層	管理職	女性社員
Ⅰ.女性の活用に対する企業の姿勢			
Ⅱ.女性の活用に対する職場風土			
Ⅲ.女性の活用の状況･レベル			
Ⅳ.仕事に対する女性社員の姿勢			
Ⅴ.職場環境の整備状況			
Ⅵ.能力開発･人材育成方式			
Ⅶ.評価･処遇の仕方			
Ⅷ.管理職（上司）の資質･マネジメント力			

付録 1-3 レーダーチャート用紙



付録 1-4 ポジティブ・アクション取組計画書

作成日：平成　　年　　月　　日

<table>
<tr><td rowspan="2">現状把握

問題点の抽出と
原因の検討</td><td colspan="3">問題点</td><td colspan="2">原因</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>解決に向けた視点</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>基本方針
（経営トップの方針）</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td rowspan="3">取組課題（目標）</td><td colspan="5">目標１（短期的）</td></tr>
<tr><td colspan="5">目標２（長期的）</td></tr>
<tr><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td rowspan="6">行動計画

具体的な行動と
確認する時期を
計画する</td><td>（いつ）</td><td>（誰が）</td><td>（何を）</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>第１プラン</td><td></td><td></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>第2プラン</td><td></td><td></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="5">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</td></tr>
<tr><td>コスト
（費用の準備）</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>その他
（実施の確認）</td><td colspan="5"></td></tr>
</table>

付録 1-5

平成　　年度　　月～　　月 ポジティブ・アクション取組計画と効果の確認表　確認日：平成　　年　　月　　日　　会議

	取組課題と目標、取組計画					取組状況の確認（実施したかどうか）	効果把握		今後の対策（目標、実施計画の見直し）
	取組課題（取組テーマ）	目標（いつまでに、どの程度）	取組計画（いつ、誰が、何を実施する）				現時点で確認できた効果（目標の達成状況）	今後に期待される効果	
			（いつ）	（誰が）	（何を）				
1									
2									
3									
4									
5									

参考となるホームページのURL

ポジティブ・アクション情報ポータルサイトは2020年3月に閉鎖されました。このサイトに関連するURLは削除されております。

女性の活躍推進（ポジティブ・アクション）の取組について調べたい時に

（1）「ポジティブ・アクション情報ポータルサイト」

●ポジティブ・アクションの定義、取組方法をはじめポジティブ・アクションに関する情報を提供している。

（2）「ポジティブ・アクション（女性社員の活躍推進）に取り組まれる企業の方へ」（厚生労働省）

http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/seisaku04/index.html

●ポジティブ・アクションの促進をはかるための厚生労働省のトップページで、ポジティブ・アクションの定義や取組事例の紹介のほか、情報ポータルサイトや女性の活躍推進協議会などへのリンクが設定されている。

自社の現状を分析したい、取組について個別に相談したい時に

（1）「女性の活躍推進状況診断」

●自社のポジティブ・アクションへの取組状況をアンケートに答えることにより、自社の取組が進んでいるのか不十分なのかの評価や同規模同産業の平均と比較できる。

（2）「ポジティブ・アクションについてのご相談・お問合せ」

●上記（1）の診断結果の見方や具体的な取組について、企業の個別相談に対応している。

（3）「職場における性別役割分担意識に関するチェックリスト」

●事例を読んで、回答者自身の性別役割分担意識に対するセルフチェックが行える。

（4）「ポジティブ・アクション推進マニュアル」

●ポジティブ・アクション情報ポータルサイトの「資料コーナー」から参照できるPDFファイルで、ポジティブ・アクション推進の基本的手法を解説している。

●付属の「女性の活躍状況のチェックリスト」と「集計表とレーダーチャート」のエクセルファイルをダウンロードして使用することにより、レーダーチャートが自動的に描画できる。

他社の取組状況や事例を検索したい時に

(1)「ポジティブ・アクション応援サイト」

●ポジティブ・アクションに取組中の企業が自社の取組の特徴や成果を掲載しており、女性の活躍推進の取組内容、所在地、業種、企業規模や企業名などキーワード検索できる。

(2)「女性の活躍推進宣言コーナー」

●経営トップによる自社の女性活躍推進について宣言し、女性が活躍する魅力ある会社であることをアピールしている。

(3)「EVOLUTION」

●ポジティブ・アクション情報ポータルサイトのＷＥＢマガジン、女性の活躍推進に関する時事ニュースと好事例企業の取組を紹介している。

(4)「取組事例集」(厚生労働省)

http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/seisaku04/04.html

●ポジティブ・アクションへの企業の実際の取組約200例をPDFファイルで紹介している。

(5)「均等・両立推進企業表彰　受賞企業一覧」(厚生労働省)

http://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/kintou/jyusyou07.html

●平成11年～の均等推進表彰企業名を紹介している。

(5)「女性の活躍推進協議会」(厚生労働省)

http://www.mhlw.go.jp/positive-action.sengen/woman.html

●行政と経営者団体が連携し、平成13年7月に第1回「女性の活躍推進協議会」が開催され、「ポジティブ・アクションへの提言」など普及促進活動を実施している。

2-4 ポジティブ・アクション推進のための参考資料

(1)「ポジティブ・アクションの推進について」(内閣府)

http://www.gender.go.jp/main_contents/category/positive_act/positive.html

●経済団体、職能団体等の各種団体、企業、大学、研究機関などによるポジティブ・アクションの取組を紹介している。

実践的導入マニュアル作成検討委員会　委員

	池田　雄一	池田人事労務支援研究所　所長
（座長）	木谷　宏	麗澤大学　経済学部　教授
	木村　保啓	きむら社会保険労務士事務所　所長
	斉之平　伸一	三州製菓株式会社　代表取締役社長
	湯藤　稔	三浦藤沢信用金庫　人事部　副部長

（五十音順、敬称略）

ポジティブ・アクションに取り組んでいます

ポジティブ・アクション普及促進のための
シンボルマーク「きらら」

人財多様性経営を支援する
財団法人 21世紀職業財団

〈本　部〉
〒113-0033　東京都文京区本郷1丁目33番13号 日本生命春日町ビル3階
TEL:03-5844-1660

〈関西事務所〉
〒541-0053　大阪市中央区本町4-4-24 住友生命本町第2ビル8階
TEL:06-4963-3820

http://www.jiwe.or.jp/