

Ⅱ ポジティブ・アクションの具体的な取組

1 ポジティブ・アクションの取組体制

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が大切です！

企業トップの方針で、ポジティブ・アクションに取り組み始めた企業が多く見られます！
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、活躍できる取組の実践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 実施にあたっては、経営トップから必要な権限の委譲を受けた実行機関を設け、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。

取組体制としては、次のような方法が考えられます。

- ・ 人事担当部署が中心となり、各職場のリーダーとともに全社で組織的に推進
- ・ 労使による取組推進委員会を設置し、労働組合とともに取組を推進
- ・ 各職場の代表による横断的な女性の活躍を推進するプロジェクトチームを発足
- ・ 人事担当部署に推進室を設置し、専任の担当者による継続的な取組を推進

実行機関のメンバー選出は…

□ 幹部社員、管理職と女性社員をメンバーに含める

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を作ること自体に大きな意味があります。

□ 各部門からまんべんなく選出する

「幹部だけ、人事労務担当者だけではこれまで得られなかった気づきがある」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」といった効果が現れます。

□ 事務局などのフォロー体制にも配慮する

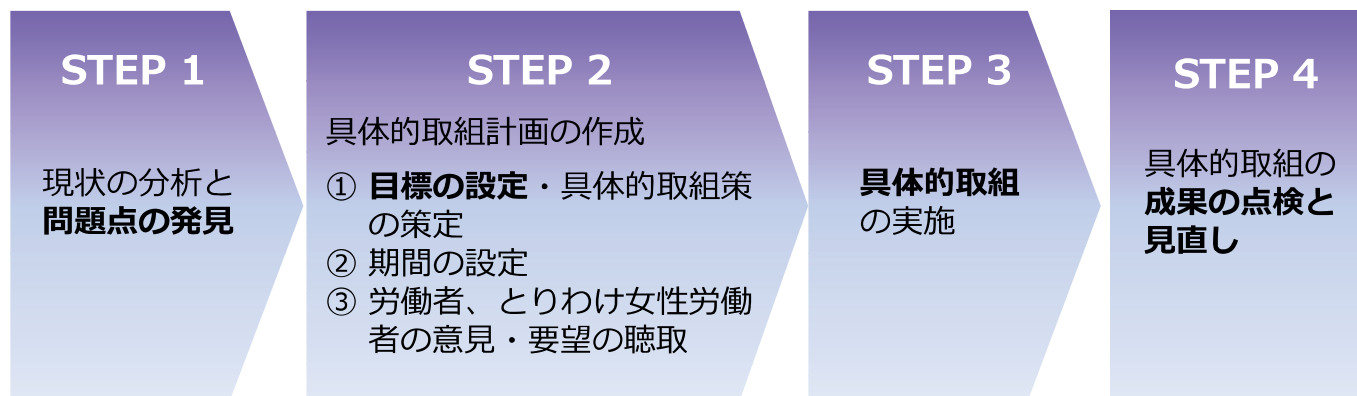
ポジティブ・アクションの取組を円滑に進めるために、総務部や人事部が事務局体制をとって、側面からフォローする体制を整えましょう。

- 3 実行機関で検討された具体的な取組計画は、取締役会など経営陣の意思決定機関で合意を得るとともに、社内にも周知し、コンセンサスを得ることが効果的です。

2 ポジティブ・アクションの具体的な進め方

ポジティブ・アクションの取組の流れ

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と効果的です。



STEP 1 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、男女社員の雇用状況に格差がある場合には、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。また、以下の方法も利用できます。

1 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」の活用

女性の活躍推進の取組状況について、さまざまな角度から診断し、全国や地域・同産業における企業の位置を相対的に比較できるサイトです。

2 業種別「見える化」支援ツールの活用

業種別に自社における課題を多角的な要素で分析できると同時に、業種の特徴を踏まえた自社の状況を把握できます。

問題点の発見

□ 「女性を採用したいが、女性の応募者が少ない」場合には…

なぜ、女性の応募者が少ないのでしょうか。

- ・ 会社説明会などで、女性が仕事をしていく上でのビジョンが示されていないのでは？
- ・ 女性が少ない学部にしかな人をかけていないのでは？

□ 「女性がひとりもない部署がある」場合には・・・

なぜ、女性がいない部署があるのでしょうか。

- ・ 業務に必要な研修の受講や資格の取得をさせていないのでは？
- ・ 男性ばかりの部署にたった一人の女性を配置したので、孤立して辞めてしまったのでは？

□ 「女性の管理職がいない」場合には・・・

なぜ、女性の管理職がいないのでしょうか。

- ・ 女性が昇進試験を受験したいという上司が「大変だからやめたほうがいい」と止めているのでは？
- ・ 昇進試験の受験には、いろいろな部署での業務経験が必要なのに、女性はほとんど配置転換されず、業務の経験が少ないため、受験資格が得られないのでは？

STEP 2 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。

目標 1

女性の採用拡大 — 女性の採用を増やす

男女均等な選考ルールの確立に加え、女性の応募を促すための取組が求められます。

◆ 具体的取組の例 ◆

< 女性のみを対象とする、または女性を有利に取り扱う取組 >

- 女性の応募を促すために、
 - ・ 会社案内などで社内で活躍している女性を積極的に紹介
 - ・ 求人先に女性の多い学校、学科などを含める
 - ・ 女性求職者を対象とした職場見学会を実施
- 職場ごとに女性比率の数値目標を設定

< 男女両方を対象とする取組 >

- 選考方法を改善するために、
 - ・ 役員、面接担当者への男女均等な採用に関する研修の実施
 - ・ 性別にかかわらず公正な選考を解説したマニュアルなどを作成
 - ・ 採用権限のある者に女性を含め、選考の中立性を確保
- 事実上女性が満たしにくい採用条件の見直し

目標2

女性の職域拡大

－これまで女性が少なかった職種や職務に、積極的に女性を配置する

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、本人への支援だけでなく、受け入れる職場のソフト、ハード両面での環境整備が求められます。

◆具体的取組の例◆

＜女性のみを対象とする、または女性を有利に取り扱う取組＞

- 女性を新たな職域に配置する際には、定着を促すための配慮として、
 - 配置する女性の教育訓練
 - 複数の女性を配置
 - 対外的な業務に配置する際の取引先への事前説明

＜男女両方を対象とする取組＞

- 男女ともに使いやすい器具、設備などの導入、作業方法、作業工程の見直し
- 各業務に必要な知識、スキル、仕事の手順などを明確化
- 自己申告制度、社内公募制度、FA（フリーエージェント）制度などの導入
- 新たな職域を目指す者に対し、知識、スキルの習得を支援
- 女性を受け入れた経験が少ない管理職に対する研修

目標3

女性管理職の増加

－女性社員の目標ともなるよう女性管理職を増やす

女性管理職を増やすためには、昇進・昇格規定の見直し、運用面での改善、能力開発、動機づけなどさまざまな課題への対応が求められます。

◆具体的取組の例◆

＜女性のみを対象とする、または女性を有利に取り扱う取組＞

- 女性が満たしにくい昇進・昇格条件の見直し
- 管理職候補の女性をリストアップし、個別に育成
- 各種研修、教育機会への女性の参加を奨励
- 昇進・昇格試験の受験を女性に奨励
- モデル（模範）となる女性の育成および提示
- メンター制度の導入（先輩社員が後輩社員の仕事やプライベートの悩みや不安などについて相談にのる制度。相談者の向上心、やる気を引き出す。）

＜男女両方を対象とする取組＞

- これまで明らかになっていなかった人事考課基準、昇進・昇格基準などを明確にし、労働者全員に周知
- 男女に公正な人事考課を行うための評価者研修の実施
- キャリア形成についての相談体制を整備

目標4

女性の勤続年数の伸張

ー 仕事と家庭を両立させ、
長く勤められるようにする

少子高齢化が進む中で、仕事と家庭の両立は、男女に共通の重要な問題です。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をし、働きやすい職場環境づくりをすることが必要です。

◆具体的取組の例◆

<男女両方を対象とする取組>

- ・ 法の規定を上回る育児・介護休業制度、育児・介護短時間勤務制度の導入
- ・ 休業後の職場復帰をしやすいするための講習の実施
- ・ 長期勤続のための生活設計についての相談
- ・ 労働時間の短縮
- ・ 出産・育児による休業などを取得しても、中長期的には昇進・昇格など処遇上の差を取り戻すことが可能となるような人事管理制度、能力評価制度などの導入

目標5

職場環境・風土の改善

ー 男女平等な職場環境・風土をつくる

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「男性は基幹的業務、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。

◆具体的取組の例◆

<女性のみを対象とするまたは女性を有利に取り扱う取組>

- ・ 女性の責任感、意欲を向上させるための配慮をする(会議で女性に発言や提案を求めるなど)
- ・ 女性労働者間のネットワークづくり(交流フォーラムの開催、ホームページの開設など)

<男女両方を対象とする取組>

- ・ 男女の役割分担意識解消のための意識啓発研修の実施、啓発資料の作成

STEP 3 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、「問題がなぜ起きるのか」を検討し、早いうちに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が現実的です。無理のない計画を作ったと思っても、思うように進まない場合は、状況にあわせて、計画を修正していくことが必要です。

STEP 4 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、必要な場合には、計画の見直しをすることも大切です。

3 ポジティブ・アクション宣言！

平成26年度女性の活躍推進協議会メンバーより

私たち、宣言します。DO！ポジティブ・アクション！

日産自動車は、ダイバーシティを経営戦略として競争力の源泉と位置づけています。

多様化するお客様のニーズに応えた商品やサービスを生み出すために、多様な意見がぶつかり合い革新的で強い組織になって、より大きな価値の創造を目指します。

女性の活躍推進にむけて、柔軟な働き方ができる環境や制度の整備、ワークライフバランスの推進、女性本人へのキャリア支援など、ソフトとハードの両面からサポートを行っていきます。

さらに、企業と社会とが連動して行くことで、働く女性がイキイキと輝き活躍することを応援していきます。

(日産自動車株式会社 代表取締役副会長 志賀俊之氏)

当社グループは、男性・女性ともに、若手社員からベテラン社員まで、持てる能力を活かして生き生きと働けるよう継続的に取り組んできています。

女性活躍支援についても、女性が働き続けられる環境を整えるために様々な制度を導入し、実力本位での女性の登用を積極的に進めてきました。こうした取組について、引き続き外部の講演等を通じて公表・紹介していくとともに、当社の顧客等（企業）へも広く紹介することで、取組の裾野を広げていきます。

また、仕事を続けキャリアを積み上げていく女性が増えるよう、就業前の女子学生に対し、キャリア等に関する啓発や情報発信を行っていきます。

(株式会社大和証券グループ本社 取締役会長 鈴木茂晴氏)

4 こんな場合は

(1) ポジティブ・アクションに取り組む企業のみなさんへ

「ポジティブ・アクション実践的導入マニュアル」より

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取り組めません。どのようにすれば効果的なのでしょうか。

現状の確認

女性社員に対して本当に期待していますか？企業の現状から把握してみましょう。

解決のための視点

女性社員の活躍と企業業績の関係について、指標を使った可視化を図り、女性社員活用の成功イメージを具体的に描きましょう。

具体的な取組

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含め、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することになります。

積極的に女性管理職の登用を図りたいが、どうすればよいでしょうか。

現状の確認

会社は女性管理職の登用に意欲がありますか？どのような阻害要因があるのか、まずは現状を把握してみましょう。

解決のための視点

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しなければなりません。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」という意識があれば、まずこの意識を変えることが必要です。

具体的な取組

女性管理職の誕生をシミュレーションし、人事制度を改革しましょう。

女性社員が必要な資格を取得するなど、自発的にスキルアップを図るための動機付けを行うにはどうすればよいでしょうか。

現状の確認

キャリア開発を長期的な視点で捉えていますか？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、将来なりたい自分の姿を描けないでいるというような現状はありませんか？まずは把握してみましょう。

解決のための視点

女性社員が自分の将来を肯定的に思い描き、それ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か検討しましょう。

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、例えば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などの支援をしましょう。

（２）女性を部下に持つ管理職のみなさんへ

「先輩からのアドバイス こんなとき、あんなとき」より

女性を課長職につけたいが、本人が男性の部下を持つ自信がないと心配しているのですが、どうしたらいいでしょうか。

まず、具体的にどんな点に不安を抱いているのか話を聞いてみましょう。

もう一度、なぜ彼女を管理職につけようとしているのかをきちんと説明し、理解してもらいましょう。その上で、初めて部下を持つ彼女に対して、上司としてどのようなサポートができるか話し合ってみてはどうでしょうか。

場合によっては、上司であるあなたから彼女の部下となる男性への働きかけも効果があるかもしれません。

（女性の活躍推進協議会ワーキンググループメンバー）

女性の部下のパフォーマンスに不満があるが、うまく伝えられません。

まず、男性、女性にかかわらず、上司として伝えるべきことは伝えることが必要と認識すべきです。また、いつかは伝えねばならないことであれば、これ以上認識のギャップが広がる前に話をするほうがよいと思います。本人の成長の点からも、早期に伝えて努力を促すべきではないでしょうか。まずは話してみることです。

否定的にはならず、できるだけ事実にして、具体的にどの仕事のどんな点に問題があるのか、それを改善するためにどんな能力を高めてほしいのかを率直に伝え、改善に向けたプランを話し合うという進め方がよいと思います。

（女性の活躍推進協議会ワーキンググループメンバー）

5 ポジティブ・アクションに取り組む企業の方へ

厚生労働省が作成したポジティブ・アクションに関する参考資料です。厚生労働省のホームページからダウンロードできます。



ポジティブ・アクションメッセージ集 (企業向け、女性社員向け)

ポジティブ・アクションに取り組み、成果を上げている企業のトップや、企業の中で活躍している女性たちのメッセージを掲載しています。

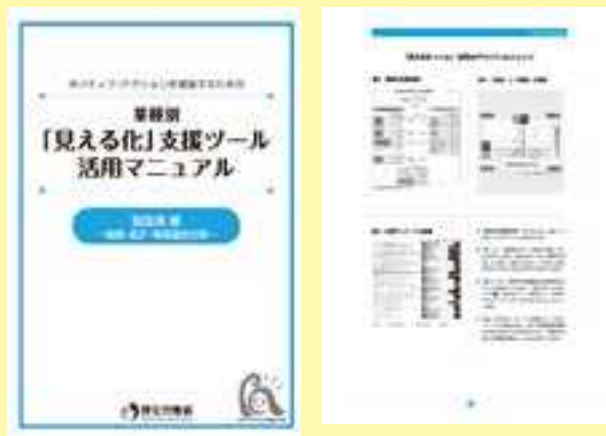
<http://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2012/03/30-01.html>

業種別「見える化」支援ツール 活用マニュアル

ポジティブ・アクションを推進するための「見える化」支援ツールを業種別に掲載しています。

現在掲載中の業種：百貨店業、スーパーマーケット業、情報サービス業、製造業(電機、電子、情報通信分野)、製造業(冷凍食品等)分野、地方銀行業、旅行業、製薬業、クレジット業

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



メンター制導入・ロールモデル 普及マニュアル

「ロールモデル」の育成や、女性社員の活躍を推進するための「メンター制度」を社内を導入、展開するためのマニュアルを掲載しています。

<http://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2013/03/07-01.html>



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>

中堅・中小企業の経営者を対象としたポジティブ・アクションに取り組むための導入手引書です。

<http://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2012/02/15-01.html>

