

Do! ポジティブ・アクション

- 男女均等な職場をめざして -

雇用している人材の能力がフルに発揮されないのは、
企業にとって大きな損失です

女性の能力発揮を図るために、**ポジティブ・アクション** に
取り組みましょう

ポジティブ・アクションとは

女性の活用は、重要な企業戦略の一つです

21世紀を迎え、少子・高齢化、経済社会のグローバル化、情報通信の高度化、長期雇用システムの変化、就業意識の多様化などさまざまな状況変化に的確に対応していくことが、すべての企業の経営にとって大きな課題となっています。

女性の能力を十分に引き出し、活躍の場を提供することは重要な企業戦略の一つです。

職場で活躍する上で、女性はハンデを負っています

「制度はすべて男女均等なのだから、女性が活躍していないのは女性本人の問題」と思いませんか？

男女雇用機会均等法、労働基準法及び育児・介護休業法などの法律が守られていても現実には女性の能力が十分に発揮できる職場環境になっていない状況がみられます。

例えば

女性は補助的業務を中心に配置されていて、他の業務経験が少ない。
女性に対して、つい身構えたり、逆に必要以上に甘やかしたりする上司、同僚がいる。
企業のトップが、女性はいずれ辞めていくから育てても無駄だと思っている。
女性を一段低く見る取引先がいて、女性を担当者とする「我が社を軽く見る」などとクレームをつけてくる。

こうしたことは、「男性は幹部候補として基幹業務を担当、女性は補助業務を担当」といったような、男女の固定的な役割分担意識に根ざした企業の雇用管理、男性中心の企業文化などがもとになって起こっています。これでは、女性自身は頑張ろうと思っても、スタートラインでハンデを負っていると言えるでしょう。

女性が負っているハンデを取り除く取組 - それがポジティブ・アクションです -

女性が負っているハンデを取り除くために、企業として取り組んでいくことを考えてみましょう。

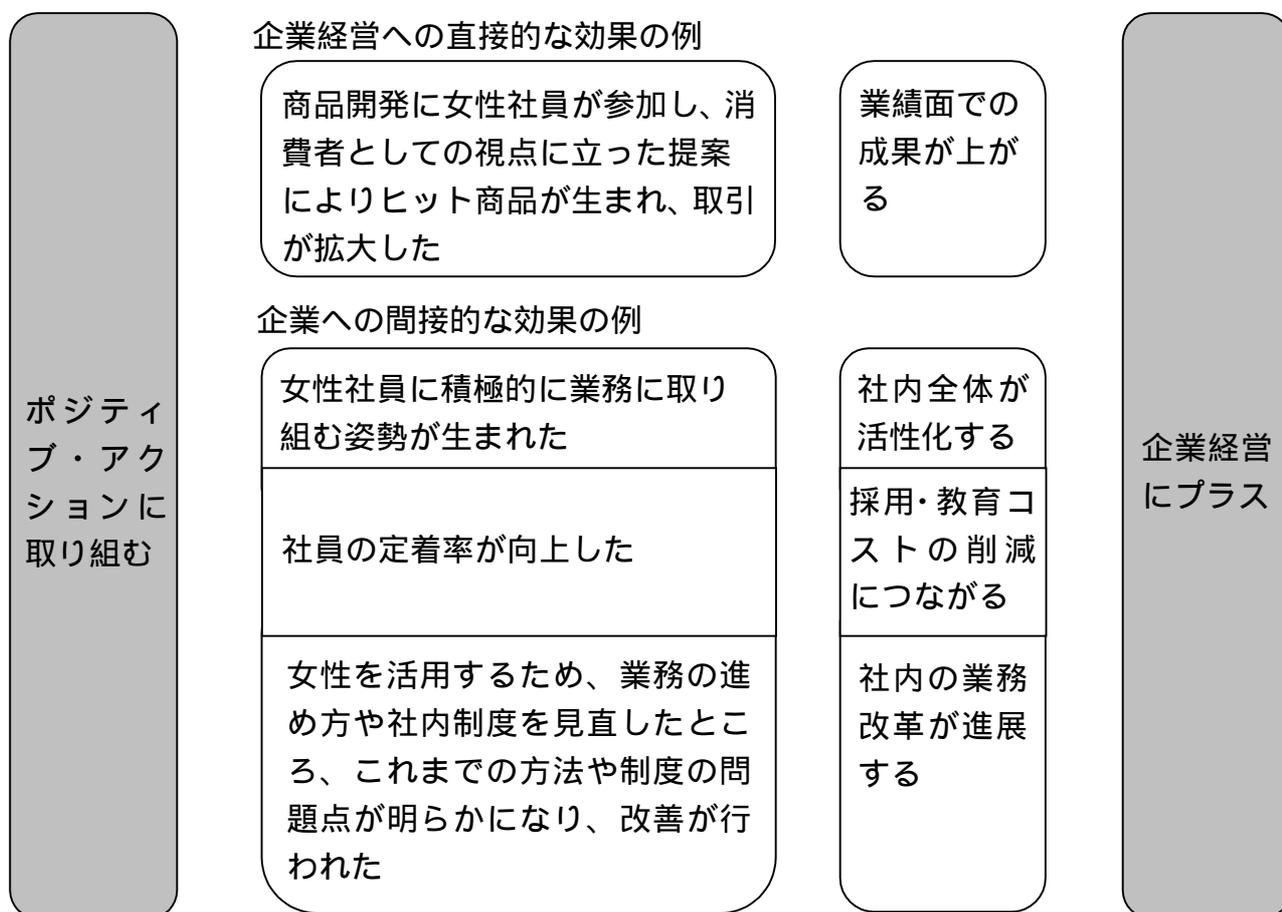
例えば

補助的な業務しか経験のない女性を責任ある仕事に抜擢しようとしたが、しりごみする。このような女性を対象に研修を行い、必要な知識・技術とともに自信をつけさせる。
担当させた取引先から「女性は困る」と難色を示された。性別でみるのではなく、「意欲や能力が十分である」ということを相手方に説明する。
男性上司や同僚が男性中心の発想から抜けきれず、女性の能力発揮を考えていない。男性上司や同僚に、女性も一人前の戦力として活用することが企業にとってのメリットであることを十分理解させる。

このように、女性が負っているハンデを一つ一つ取り除く努力を企業全体で行っていけば、女性は確実に戦力になり、企業にとっても大きなメリットです。

ポジティブ・アクションのメリット

ポジティブ・アクションは企業経営に大きく貢献します



企業の取組事例をみると、ポジティブ・アクションを実施し、女性を活用したことによる企業経営への直接的な効果に加えて、間接的な効果も大きく、女性の戦力化、男性社員の育成にも効果を発揮し、業績の向上につながっています。

ポジティブ・アクションを行うための体制の整備とコンセンサスづくり

ポジティブ・アクションは、企業全体で取り組むことに意味があります。

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。

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。

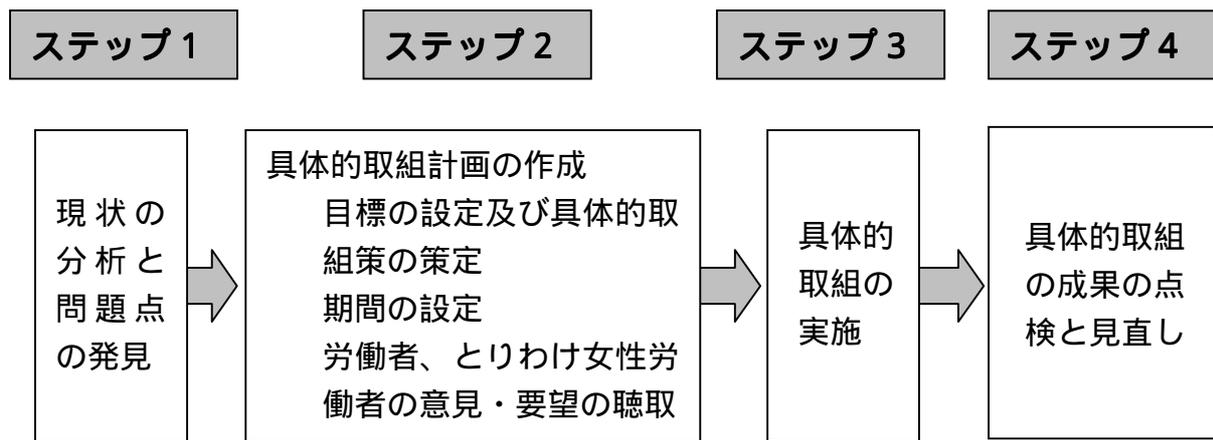
実行機関で検討された具体的な取組計画は、取締役会等の経営陣の意思決定機関で合意を得るとともに、社内に周知し、コンセンサスを得ることが効果的です。

ポジティブ・アクションの具体的な進め方

具体的にはどうすればよいのでしょうか

どのように取り組んだらよいかは、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しょう。

= ポジティブ・アクションの取組の流れ =



ステップ1 現状を分析し、問題点を発見しましょう

女性労働者が現在どのように活用されているかを客観的に把握し、男女労働者の雇用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。

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等により従業員の意識・意見を聴取し把握する、各部門の人事責任者から聴取する、労働組合を通じて意見を収集する等、さまざまな方法を組み合わせて、広く問題点の発見に努めましょう。「現状の分析と問題点の発見のためのワークシート」も参考にしてください。

ワークシートは、(財)21世紀職業財団地方事務所で配付しているほか、厚生労働省ホームページでもご覧になれます。

<http://www2.mhlw.go.jp/topics/seido/josei/hourei/20000401-36.htm>

問題点の発見

「採用内定を出した女性に入社を辞退され、なかなか女性の採用ができない」場合には・・・

なぜ、女性が採用できないのでしょうか。

- ・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？
- ・長く勤続しいきいき働いている女性社員が少ないので、女性が長く勤め続けられる社風でないと思われているのでは？
- ・採用面接で担当者が、女性の活躍を期待しないニュアンスの発言をしたのでは？

「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、相談相手もなく、孤立して辞めてしまったのでは？
- ・上司が、男性部下には努力や創意工夫が必要な厳しい仕事を与えるが、女性には気の毒だからと易しい仕事ばかり与えているので、女性は能力も向上せず仕事がつまらなくなってしまうのでは？

「昇進基準は男女均等なのに、女性の管理職がない」場合には・・・

なぜ、女性の管理職がないのでしょうか。

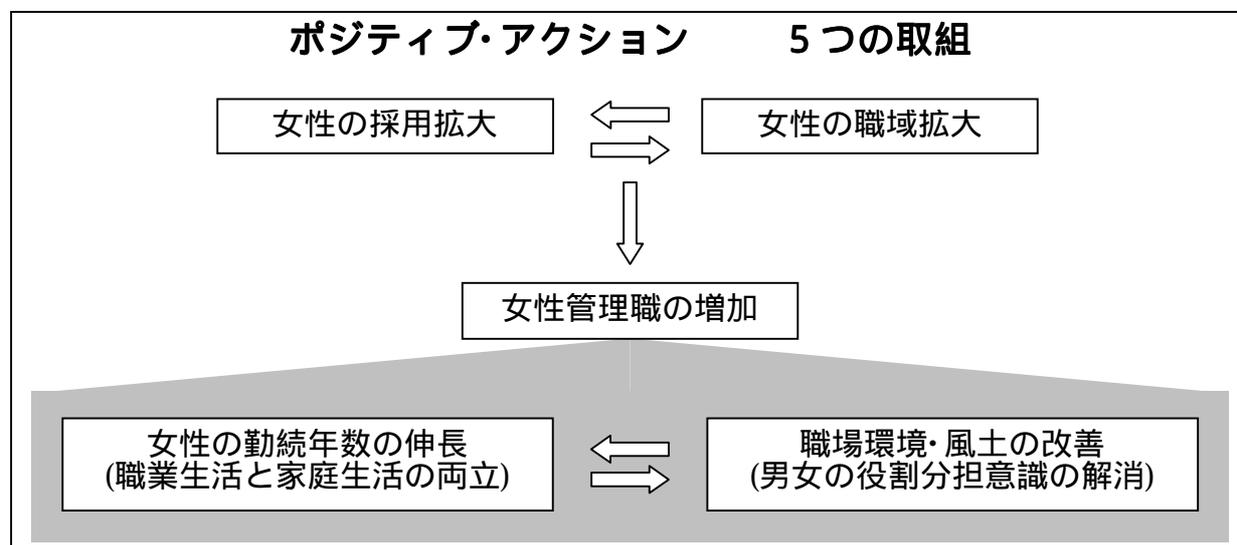
- ・上司が「女性を昇進させては、女性に責任が生じ激務になるので気の毒だ」と考えて女性を推薦しないのでは？
- ・上司が、男性には昇進試験の受験を盛んに奨励するが、女性が昇進試験を受験したいというと「大変だからやめたほうがいい」と止めているのでは？
- ・昇進したら仕事が厳しいということばかりが強調され、仕事の具体的な内容や魅力、やりがいなどを理解させていないため、女性が辞退してしまうのでは？
- ・昇進試験の受験には、いろいろな部署での業務経験が必要なのに、女性はほとんど配置転換されず、業務の経験が少ないため、受験資格が得られないのでは？

ステップ2 目標と取組計画を策定しましょう

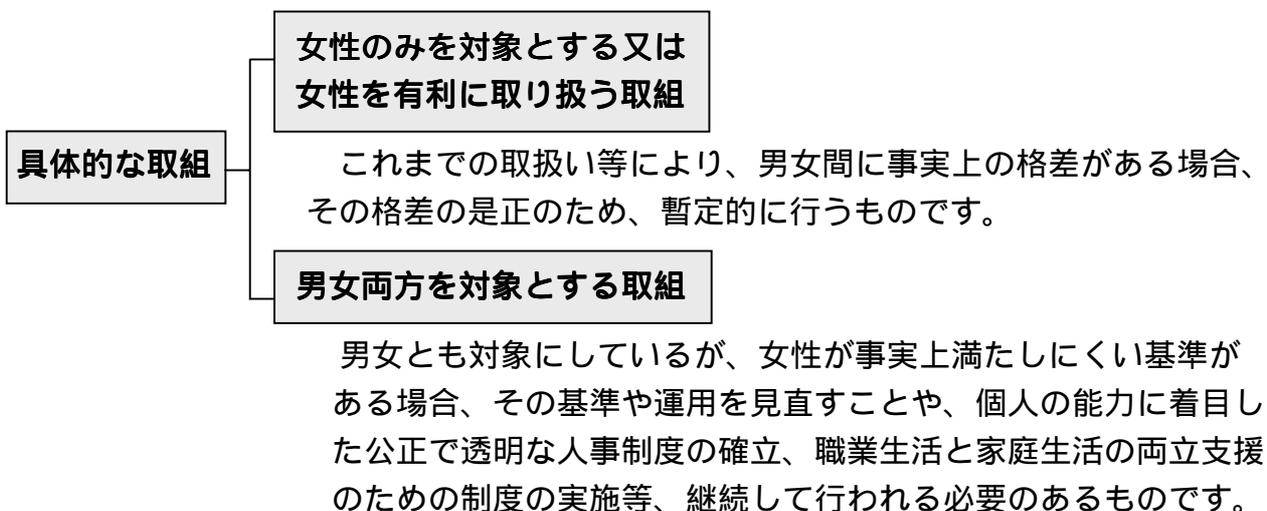
発見された問題点の解決のために、各企業の実態に応じた具体的な目標を設定し、その目標を達成するための効果的な取組策を検討し、具体的取組計画を策定します。

具体的な目標には、次のようなものが考えられます。

「女性の採用拡大」と「女性の職域拡大」とは密接に関係しており、これらの取組が進んでいると「女性管理職の増加」も効果的に進められます。「女性の勤続年数の伸長」と「職場環境・風土の改善」はこれらの取組を支えるものです。



計画の策定に当たっては、具体的取組を実施する目安となる期間を設定しましょう。また、女性労働者の意見や要望を聴取して、実質的かつ効果的な計画を策定しましょう。



目標 1 - 女性の採用拡大 - 女性の採用を増やす

これまでの男性を念頭に置いた募集・選考方法を改善し、男女均等な選考ルールを確立していくことが求められます。

[具体的取組の例]

< 女性のみを対象とする又は女性を有利に扱う取組 >

- 女性が少ない職種において、女性の応募が少ない場合の求人方法の再検討
 - ・ 会社案内等の写真に女性を登場させたり、女性の活躍を期待していることを明記
 - ・ 女性の多い学校・学科等を含めるよう、求人先の見直し
- 女性の少ない職種について、女性向けの職場見学会を実施し、求職者の不安感を払拭
- 職場ごとに女性比率の数値目標を設定 等

< 男女両方を対象とする取組 >

- 女性が事実上満たしにくい採用条件がある場合、その条件の必要性や妥当性について検討
- 選考方法の改善
 - ・ 男女の固定的役割分担意識をなくすため、役員、面接担当者への研修を実施
 - ・ 男女に公正な選考のための面接マニュアルの作成や面接での質問事項等の見直し
 - ・ 不採用の理由の記録、分析
 - ・ 面接・選考担当者に女性を登用し、選考の中立性を確保
- 働きやすい職場環境の整備
- 仕事と家庭の両立支援制度の充実 等

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。

[具体的な取組の例]

< 女性のみを対象とする又は女性を女性を有利に扱う取組 >

新たに配置する職種や職務に必要な教育訓練の実施
女性がいなかった部署へ新たに配置する場合、複数の女性を配置
異なる職場で働く女性同士が交流できる機会として女性向け特別研修を実施 等

< 男女両方を対象とする取組 >

各業務に必要な知識、スキルの整理と標準化
作業における体力面での個人差を補う器具、設備等の導入、作業方法・作業工程の見直し
女性を初めて受け入れる、又は受け入れ経験の乏しい管理職に対する研修の実施
幅広い職業能力を取得できるような配置や配置転換の実施
部署や上司の違いによる育成のばらつきをなくすため、体系的な教育訓練の実施
自発的に知識・技術を習得しようとする従業員のための援助の実施
自分がやりたい仕事を自己申告する制度の導入、活用 等

目標 3 - 女性管理職の増加 - 若い女性社員の目標ともなるよう、女性管理者を増やす

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、動機づけ等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又は女性を有利に扱う取組 >

女性の管理職候補者を対象とした研修の実施
昇進・昇格試験の受験の奨励
メンター制度（直属上司以外の先輩が仕事上の悩みなどの相談にのり、アドバイスする）の導入
女性の管理職候補者をリストアップして、異動時に積極的に登用
職場ごとに女性管理職の育成のための数値目標を設定しての取組 等

< 男女両方を対象とする取組 >

管理職に必要な幅広い職業能力を取得できるような配置や配置転換の実施
コース別雇用管理制度における柔軟なコース転換制度の実施
キャリア形成についての個別面接の実施
自発的にキャリア開発ができる環境の整備 等

目標 4 - 女性の勤続年数の伸長 - 職業生活と家庭生活とを両立させ、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。

[具体的な取組の例]

< 男女両方を対象とする取組 >

法を上回る育児・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やすく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
配置転換に際しての家庭責任を負う労働者への配慮
労働時間の短縮 等

目標 5 - 職場環境・風土の改善 - 男女平等な職場環境・風土をつくる

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]

< 男女両方を対象とする取組 >

女性の視点を加えたプロジェクトチームによる、男女の役割分担意識に基づく社内慣行の見直し
管理職や従業員の意識啓発研修の実施
セクシャルハラスメントをなくすための啓発 等

ステップ 3 具体的な取組を実施しましょう

計画に基づき、具体的な取組を実施します。取組体制には次のような例があります。

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実施

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活用プロジェクトチームを発足させ、取組を推進

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実施

ステップ 4 具体的な取組の成果を点検し、見直しましょう

具体的な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。

ポジティブ・アクションに取り組む企業の事例

各企業での取組のヒントにさせていただけるよう、ポジティブ・アクションに積極的に取り組んでいる3企業の取組を紹介します。

一般貨物自動車運送事業

管理職登用に向けた、女性ドライバーへの積極的支援

従業員数 199人(うち女性 54人)

取組背景

昭和62年、海外視察先で電車やバスの運転手として働く現地女性の姿に刺激を受けた社長が自社での女性ドライバーの採用を決意し、昭和63年より採用を始めた。その後、コンテナ輸送用大型トレーラーにも女性のドライバーが誕生し、全ドライバーの約19%を女性が占めるようになった。

しかし、平成10年に再度現状分析を行った結果、「女性管理職が少ない」という問題点が挙げられたため、その原因となっている状況について改善することになった。

取組体制

女性にも働きやすい環境を整備し、積極的に女性を活用しようという方針を掲げ、トップダウン方式で社内への浸透を図った。平成10年に総務部長として初めて部長職に女性が登用され、同部長を中心にして方針策定、実施に取り組んだ。

取組目標

女性管理職および主任級を5年間で現在の2倍にする。そのための具体的対策として、(1)女性の勤続年数伸長、(2)女性の能力の質的向上を図る。

取組内容

(1) 女性の勤続年数の伸長

女性ドライバーが妊娠すると、振動などの問題により大型トレーラー等の運転が困難になるため、妊娠中の女性ドライバーが就業を継続できるよう、倉庫管理への一時的異動等の受け皿職場を用意した。

また、妊娠退職者の再雇用制度や、配車時間の変更、運行区間の変更による育児期間中の勤務時間短縮制度を取り入れ、出産後の継続就業を促した。

(2) 女性の能力の質的向上

迅速かつ確実に荷物を運ぶだけでなく、セールスドライバーとして営業面での活躍ができる

ように、資質の向上に重点を置き、年2回のアンケート調査や個別面談の実施、スキルアップのための相談制度を整えている。

女性ドライバーには大型・特殊車の免許取得のために積極的に自動車学校へ通うことを勧奨しており、外部の講座・セミナーへの参加も奨励している。

自社独自の安全衛生小集団活動(品質管理手法、問題解決手法を用いてテーマに取り組む活動)を通して、女性リーダーの育成を図っている。平成11年には職制変更を行い、主任前の役職としてチームリーダー職を新設した。これは、主任昇格前の予備軍に早期から管理能力やリーダー意識を持たせることが狙いであり、将来的に管理監督者として働く者の育成を目指している。

取組の結果

女性管理職の数は平成10年の2人から変化していないが、チームリーダー職を新設したことで、役付の女性は6人となった。

(1) 女性の勤続年数の伸長

妊娠中の女性を就業が可能な部署へ配置転換し、出産後ドライバーとして復帰している者が1人いる。また、出産退職後に再雇用されたドライバーは現在2人で、退職時と同じ条件で勤務している。

(2) 女性の能力の質的向上

大型・特殊車の免許取得のために積極的に自動車学校へ通うようになった。また、チームリーダーは、8人中4人が女性である。

今後の課題

女性役職者の登用については、さらなるステップアップを目指し、女性のチームリーダーを主任級まで引き上げて行くための教育の充実を図る。また、ドライバーの意識改革を継続して行い、「仕事の取れる」セールスドライバーとして、営業面での活躍ができるように育成していく必要がある。

多様な制度の活用による女性行員の育成

従業員数 2,096人(うち女性 805人)

取組背景

業務のO A化、集中化が進み、定型的、補助的、標準的な事務処理が大幅に簡素化されるようになったため、これまで主にこれらの業務を行っていた女性行員を、より高度な業務分野で活かすために、女性の職業能力や意識を向上させる必要があった。

取組体制

社長自らがイニシアチブを取り、女性活用のための取組を積極的に推進している。1987年からコース別人事制度を導入し、男女ともに入社後にコースを選択できる「コース転換制度」を設けた。2000年4月には、新人事制度が導入され、勤務地限定コースの選択者にも役職者登用の機会が設けられた。

取組目標

特に数値目標は設定していないが、

(1) 女性の業務拡大

(2) 女性の育成

を目指している。

取組内容

(1) 女性の業務拡大

職域の拡大

これまで女性の配属がなかった渉外の仕事は銀行員のキャリアとして大変重要なものであるため、まずは個人客を中心とした渉外の仕事に女性を配置した。

専門職制度

金融業界の競争の激化に対応し、サービスの質を高めていくために、年金プランナー(年金推進担当者)やセールススタッフ(渉外活動を行う各支店所属の営業担当者)といった専門職を設け、女性行員が専門性を発揮できるようにした。

(2) 女性の育成

コース転換制度の活用

大卒以上の行員の場合、入行時にチャレンジ職コース(支店長、部長等幹部社員までの登用がある)がパーソナル職コース(勤務地限定、チーフマネージャーまでの登用がある)のいずれかのコースを選択することになっている。コースは、在職中一回に限り転換の申請ができ、毎年一回申請を受付けている。ただし、チーフマネージャー登用時には、幹部を目指すか否か

の選択ができるようになっている。コース転換制度により、女性行員がキャリアプランに合わせコースを選択することができ、継続して就業しやすい環境となった。

能力開発のための取組

「1 to 1ユニバースラリー」

現場行員から商品アイデアを募集するもので、これまでに女性から「ATMくじ付き定期」といったアイデアが出され、実施に移されている。

業務リーダー制

営業店では、認定試験に合格した行員に、「業務リーダー」として内勤役職者の仕事の一部を任せており、現在131人の女性行員が従事している。新人事制度により、全社員に役職への登用チャンスが生まれたことから、業務リーダーを役職者候補として位置づけ、女性行員に早期から責任ある仕事を与え、役職を目指していくよう促している。

「コンシェルジュ・アカデミー」研修

1998年から、若手行員を中心に「コンシェルジュ・アカデミー」研修を実施しており、これまでの受講者のうち、約半数を女性行員が占めている。このセミナー参加者は、お客さまサービススペシャリストとしての社内認定資格「マネー・マスター」(現在73人、うち女性8人)を目指して事故研鑽しており、今後女性比率を向上させていくために、女性行員の積極的な研修参加を呼びかけている。

取組の成果

女性が継続就業しやすい環境が整い、勤続年数が20年未満の行員については、勤続年数別人数の男女比がほぼ同程度となり、女性の勤続年数が伸びている。

職域拡大の結果、現在渉外に配属されている女性行員は188人で、全体の32%まで伸びてきている。

現在、チャレンジ職の女性は91人で、女性行員全体の11.3%を占めている。

また、平成13年2月現在女性の役職者は、支店長等幹部社員276人中女性が8人、その他役職者450人中32人となっている。

今後の課題

新人事制度の導入により、今後多くの女性行員が役職者登用のチャンスに挑戦するよう促していく。

取組背景

1986年の均等法設定以降、男女の均等推進に努めた結果、役付者の女性比率に成果は見られたものの、幹部への登用までには至っていない状態であったため、1999年の均等法改正を機に、男女が対等な能力を発揮していく「イコールパートナーシップ」の実現を目指して、女性社員の積極的な活用に向けた取組を行うことになった。

取組体制

本社人事部門、各本部・分社、事業場に人事が一体となって推進している。

取組目標

1999年に「女性登用推進3ヵ年計画」を策定し、以下のような目標を立てた。

- (1) 女性役付者を約600人から、2002年4月までに1200人以上にする
- (2) 1200人の役付者のうち200人以上を課長職として登用・配置する

取組内容

1999年から推進している取組は、「風土改革」と「均等推進」「両立支援」を切り口としており、女性の積極的な登用については、「イコールパートナーシップ・アクションプログラム」として「意欲ある女性社員の積極的な登用」「女性幹部社員の計画的な育成」「事業や経営に対する視野・識見を拡大する取組」「女性社員が能力を発揮しやすい環境整備」などの施策を行っている。

(1)イコールパートナーシップ・アクションプログラム

女性社員登用推進3ヵ年計画

意欲ある女性を積極的に登用するために具体的な目標値を設定し、登用に向けた計画的育成を推進している。本社がガイドラインを示し、各本部・分社、事業部が独自に策定した。

女性幹部開発システム推進計画

3年以内に部課長職への登用を検討している者の育成・配置等について、個別計画を作成し、それをもとに推進していく。女性幹部社員の計画的な育成をねらいとして各本部・分社、事業部が

策定した。

イコールパートナーシップ・コミッティー

女性社員の事業や経営に対する視野の拡大をねらいとして、分社ごとに設置したコミッティーであり、分社長に対して経営提言やイコールパートナーシップの実現に向けた提言等を行う。参加メンバーは主に主事・主任(管理職前の資格)の女性が中心となっている。

ワーク&ライフサポートプログラム

女性が能力を発揮しやすい環境整備をねらいとして「ホームページによる情報提供」「ベビーシッター会社との法人契約」「ワーク&ライフサポート勤務」等の取組を実施した。「ワーク&ライフサポート勤務」は、業務の専門性・裁量性等を勘案して会社が認めた社員については、育児・介護の負担が大きい一定期間、在宅勤務や隔日勤務などフレキシブルな勤務ができる制度である。

(2)イコールパートナーシップ研修

意識・風土改革をねらいとして、1999年度に幹部社員を対象に研修を実施した。今後は、新任の幹部社員を対象に実施していく。

(3)イコールパートナーシップ重点推進月間

6月を「イコールパートナーシップ重点推進月間」と定め、各種啓発活動を全社あげて重点的に実施した。具体的には、全社フォーラムの開催、ホームページの開設、啓発ポスターの掲示等を行った。各事業場でも懇談会やフォーラムを開催した。

取組の結果

女性の勤続年数は、1986年当時6.3年だったものが、2000年には15.8年になった。また、役付の女性も37人から753人へと増加した。

今後の課題

女性の挑戦意欲・専門能力を最大限活かすため、「責任ある」基幹ポストへの任命、上位職への登用を加速する。また、それらの女性を「ローカルモデル」として機能させ、全体の意識・風土改革に結びつけていく。

ポジティブ・アクションを始めましょう！

女性労働者の活用状況は、産業、企業規模、地域によって大きく異なります。例えば、下の表のように産業別の女性の活用状況はさまざまであることがわかります。それぞれの実態に応じたポジティブ・アクションを実施するために、女性の活用状況を把握した上で、具体的な目標を定め、着実な取組を進めてください。

		建設業	製造業	運輸・通信業	卸売・小売業、飲食店	金融・保険業	サービス業
概況	1)女性雇用者比率	★	★★	★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
	2)勤続10年以上女性割合	★★★	★★★★★	★★★★	★	★★★★★	★
3)採用		★★	★	★★	★★★★	★★★★★	★★★★★
4)配置※		★	★★★	★★	★★★★★	★★★★★	★★★
昇進	5)女性管理職割合	★	★★	★★	★★★★★	★★★★	★★★★★
	6)昇進・昇格基準	★	★★★	★★★★	★★	★★	★★★★★
	7)総合職女性割合	★	★★	★	★★★★★	★★	★★★★★
両立	8)結婚・出産退職慣行	★	★★★	★★★★★	★★	★★	★★★★★
	9)育児休業制度導入割合※	★	★	★★★★	★★★★	★★★★★	★★★
	10)育児休業取得率	★	★★	★★★★★	★★★★★	★★★★	★★★★★
制度面※		★	★★	★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★
実態面		★	★★★	★★★★	★★★★	★★★	★★★★★
総合		★	★★	★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★

注) 制度面は、4)と9)の数の合計、実態面は、4)と9)以外の数の合計、総合は、1)～10)の数の合計である。

資料出所：平成12年度「働く女性の実情」(厚生労働省)

平均より非常に良い場合	平均より良い	平均の場合
平均より悪い場合	平均より非常に悪い	

問合せ先