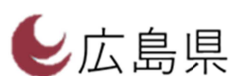


# 女性活躍取組アイデア集

働き方改革・女性活躍 取組サポートサイト  
from **H!nt ひろしま**  
事例を学ぶ

令和2年12月



商工労働局 働き方改革推進・働く女性応援課

## はじめに

女性活躍は「自社では難しい?」「具体的に何を?」「取組の言葉自体は聞いたことがあるが・・・正直よく分からない」といったことはないでしょうか?

本書では、身近な県内中小企業等の取組事例サイト「ヒントひろしま 事例を学ぶ」に掲載された女性活躍に関する様々な取組事例を、『取組アイデア』として再編集し、よくある課題に対する取組アイデアごとに分かりやすく取りまとめました。これから女性活躍への取組着手を検討されている方、既に取り組んでいながらなかなか上手くいかない方、さらに取組を加速させたいと考えている方への実践ノウハウとして、是非、本書をご活用ください。

## 目次（取組アイデア一覧）

取組アイデア名	取組テーマ	ページ
1. 女性従業員のキャリアデザイン形成	【人材育成 編】	P 2
2. 女性従業員のキャリアアップに向けた育成	【人材育成 編】	P 4
3. パート・アルバイト従業員の戦力化	【人材育成 編】	P 7
4. 管理職へのキャリアアップ意欲を高める	【管理職へのキャリアアップ 編】	P 9
5. 多様な人材の活躍を促す人事制度の見直し	【管理職へのキャリアアップ 編】	P 12
6. 就業継続・両立支援制度の整備と見直し	【就業継続・両立支援制度 編】	P 14
7. 上司である管理職層の意識改革	【多様な人材の活躍を促す風土 編】	P 16
8. フラットな職場環境の整備	【多様な人材の活躍を促す風土 編】	P 19
9. 女性従業員を新しい領域で採用する	【採用拡大 編】	P 21
10. 女性活躍を効果的に進める体制の構築	【経営層のリーダーシップ 編】	P 23

### 自社の取組状況について現状把握されたい方へオススメ無料ツール

《簡単に全体像をつかむチェック表》

**女性活躍推進に大切な  
6つの視点  
チェック&ガイド**

《多角的に自社状況を把握できる分析ツール》

広島県版 **無料配布**

**女性の活躍診断ツール**

多角的視点で企業内状況を分析



※詳しくは、「ヒントひろしま」内の「女性活躍取組マニュアル（女性活躍取組スタートガイド）」ページをご覧ください。

# 1. 女性従業員のキャリアデザイン形成

女性従業員の能力や適性を活かし、より活躍を促すためには、キャリアパスを「可視化」し、女性従業員のやる気を引き出すことが重要です。女性従業員自身の意識改革とともに、上司である管理職等が理解して育成、サポートしていくことも必要です。

## 《主な成果イメージ》

- ライフイベントを踏まえた長期的な目線で、キャリアアップを目指す女性従業員が増え、企業全体として、仕事において高い成果を発揮できる人材が増えた。
- 従業員自身が主体的にキャリアをデザイン形成することと並行し、管理職が女性従業員を積極的に育成、キャリアアップを支援するキャリア開発風土が醸成されつつある。

このような企業に  
オススメ!

✔ 仕事は続けるが、主任や管理職  
を目指す女性従業員が少ない

✔ 女性従業員が中長期的な  
キャリアを描けていない

✔ 女性従業員のやる気を引き出  
し、もっと能力を高めたい

## ■ 取組の内容とポイント ■

### 取組 1 ロールモデルを提示する

女性が自らの将来像をイメージする際、ロールモデルの存在は重要です。研修、ネットワーク交流会などにより、ロールモデルや相談相手、メンターなどを見つける機会を、企業が積極的に提供します。

❗ 思い描くロールモデルは、人それぞれです。**多様なロールモデルを提示**するための工夫が必要です。

#### ➤ 企業実践事例

- ◆ 他社でキャリアを積んだ人材を女性管理職として採用し、ロールモデルを創る（リョービ株式会社）
- ◆ 「身近にいない」ことが課題の場合、社内報で紹介するなど社内でも共有するためのツールをつくる（株式会社シーボン）

### 取組 2 長期的なキャリアを考える研修等を実施する

結婚、出産と育児、介護等、様々なライフイベントにより、女性はキャリアへの影響を受けやすい場合があります。**定期的にキャリアを「見直す」**研修などを実施することで、ライフステージ毎・キャリアステージ毎に新たな目標を明確化します。

❗ 研修を開催するだけでなく、**従業員自身が「腹落ち」するまで考え抜くこと**が、やる気を引き出す上で重要です。

#### ➤ 企業実践事例

- ◆ キャリアステージに応じ、内容を変えて研修やイベントなど、開催方法も工夫して実施する（株式会社広島銀行）

### 取組 3 本人と上司・周囲が一丸となってキャリア開発を進める

「女性自身がキャリアの道筋を描く→上司と共有する→理解を得て支援を受ける」という一連のサイクルを構築するために、上司も女性部下のマネジメント方法について研修等で学びます。そして、上司が女性従業員との定期的な面談等を行い、部下のモチベーション維持や能力向上を図ります。

❗ 女性従業員とともに描いたキャリアデザインを実現し、組織が求める人材に成長してもらおうといった、個人と組織が Win-Win の関係を築くことが重要です。そのために、**上司や人事部門などの理解やサポート体制の構築が必要**です。

#### ➤ 企業実践事例

- ◆ 管理職が女性活躍推進に対する理解を深め、女性従業員の育成・マネジメント方法などを体系的に学ぶ研修を開催する（マツダエース株式会社）

■企業実践事例■

リョービ株式会社（製造業／従業員 1,774 名／府中市）※2019年6月時点

取組 1

■課題：女性活躍推進行動計画を策定した当初、女性管理職 0 名。ロールモデルを提示したい

取組  
内容

**他社でキャリアを積んだ人材を女性管理職として採用し、ロールモデルを創る**

女性従業員の採用を増やし、職域の拡大やキャリア形成支援を進めつつ、社内に女性管理職として働く姿を定着させ、後続の育成、登用を加速させる目的があった。内部昇格者 1 名と、中途採用者 2 名を女性管理職の第一号とし、女性もキャリアアップする姿を示した。

株式会社シーボン（製造業／従業員 1,071 名／県外）※2019年3月時点

取組 1

■課題：「ロールモデルが身近にいない」問題をどう解決し、女性従業員にどうキャリアアップを考えてもらうか？

取組  
内容

**全国各地で輝く管理職を社内報で毎月紹介**

全国に 100 店舗以上を展開するスケールメリットと、女性管理職比率 86.7% と、多彩な女性管理職が活躍していることを活かし、ロールモデルとなる女性社員を社内報で毎月紹介。思い描く働き方は人それぞれであることから、自分にあったロールモデルを見つけ、自発的にキャリアを考えてもらうことが目的。今では、「いつかは私も社内報に載りたい！」という若手スタッフもいる。



株式会社広島銀行（金融業・保険業／従業員 3,631 名／広島市）※2019年10月時点

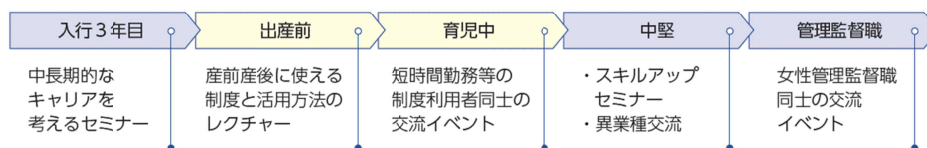
取組 2

■課題：就業継続の風土は醸成されたが、次のステップとして、どうキャリアアップを目指してもらうか？

取組  
内容

**年次別研修等を実施し、継続的にキャリアを「棚卸し、考え、見直す」機会を提供**

従前から、長期的なキャリアを主体的に描き、キャリアアップにチャレンジするための意識改革を目的とした啓発セミナーを定期的に開催してきた。次のステップとして、キャリアステージ別のプログラムを提供している。



マツダエース株式会社（サービス産業／従業員 1,066 名／広島市）※2018年4月時点

取組 3

■課題：管理職の「女性従業員の育成、マネジメントの仕方が分からない」という悩みをどのように解決するか？

取組  
内容

**「女性を生かすマネジメントの仕方」に特化した研修を開催**

以下のような一連のプログラムを実施。研修後は、「上司と部下のコミュニケーションが増えた」、「部下の気持ちを理解して話ができるようになった」など、管理職の意識に変化が見られた。

**プログラム内容概要**

- ◎「なぜ、女性活躍推進が必要なのか？」といった一般的な知識に関する講義を受講
- ◎女性メンバーの育成、マネジメントで工夫している、苦労していることを他管理職と共有
- ◎女性特有の育成、マネジメントのポイントを学ぶ
- ◎女性部下から上司に宛てたサプライズレターで、「部下からどうみられているか」を知ってもらう

## 2. 女性従業員のキャリアアップに向けた育成

女性の管理職が少ない、またはいない理由として「必要な知識や経験、判断力を有する人材がない」ことを挙げる企業が最も多いという結果があります（※）。女性管理職を増やすには、女性従業員に対してもキャリアアップの機会を積極的に与え、意欲・能力を引き出し、管理職としても活躍できるように育成することが必要です。その際は、出産といったライフイベントを考慮することも重要です。

※出典：広島県女性活躍推進企業実態調査報告書（平成29年3月）

### 《主な成果イメージ》

- 女性管理職候補となる、長期的にキャリアを考え、キャリアアップを見据える女性従業員が増えた。
- 女性管理職比率がアップした。

このような企業に  
オススメ!

✓ 女性従業員のキャリアアップの機会が少ない

✓ 管理職として登用できる経験とスキルを持った女性従業員が少ない

✓ 女性従業員をどう育成したらよいかわからない

### ■ 取組の内容とポイント ■

#### 取組1 キャリアを開発する機会を、女性従業員にも積極的に与える

一人一人の活躍の可能性を見据え、スキルの獲得や課題の克服に向けて育成計画を検討し、キャリアアップに必要な職務経験や研修受講などの機会を、女性にも積極的に与えます。ポジティブ・アクションとして、女性リーダーを育成するための研修実施や、既存の研修への参加を促すなどします。

! **ポジティブ・アクション**とは、社内制度に男女差別的な取扱いはないのに「女性の管理職が増えない」などといった場合に、個々の企業が進める自主的かつ積極的な取り組みのことであり、実質的な男女均等取扱いを実現するために必要となるものです。

#### ➤ 企業実践事例

- ◆ キャリアアップのための研修などへの参加を、上司や女性従業員に直接促す（株式会社リョービ）
- ◆ 管理職登用候補者を個別に育成する（マツダ株式会社）

#### 取組2 キャリアの早期段階で、「仕事が面白い」と感じるような経験、成功体験を積ませる

平均出産年齢となる30歳前後で、キャリアに対する悩みが生じるケースが多いようです。一方で、自分の能力が生かされている・向上している、会社から期待されていると感じるなど、「仕事は面白い」と感じる経験を20代で積むと、**長期的なキャリアを展望し、仕事への意欲を持ち続ける可能性が高くなります。**

! **若手時代の仕事への興味や成功体験の有無が、将来のキャリアに大きく影響します。**責任がある、視座を上げる、経営に関わるような仕事も周囲がサポートしつつ、早期に経験させましょう。

#### ➤ 企業実践事例

- ◆ 若いうちに、目線を上げて考える経験を通じて仕事に対する自信を得る機会をつくる（キリンホールディングス株式会社）

#### 取組3 上司や先輩などが継続的に女性従業員の育成を支援する体制、高モチベーションな職場をつくる

キャリア展望を持てるような仕事経験を与えたり、支援するなど上司や先輩の存在は、モチベーションを維持する上で重要です。出産等のライフイベントがあったとしても、工夫や周囲の協力を得るなどしながら乗り越え、長期的にキャリアを開発しようとする力となります。メンター制度といった公式な仕組みだけでなく、日常的なコミュニケーションのなかでサポートする事例が多くあります。

! 「仕事の面白さ」をキャリア初期に経験させたいうえで、**継続的に上司等が支援**していく必要があります。

#### ➤ 企業実践事例

- ◆ 広島県内で管理職として活躍中の「輝く女性」の上司や先輩による支援
- ◆ 「7. 上司である管理職層の意識改革」の取組と事例を参照

■ 企業実践事例 ■

リョービ株式会社（製造業／従業員 1,774 名／府中市）※2019 年 6 月時点

取組 1

■課題：「昇進や管理職登用＝男性」という社内の風土を変えたい。

取組  
内容

**キャリアアップのための研修などへの参加を、上司や女性従業員に直接促す**

長年勤務している従業員の中には、業務上重要な役割を担うなど十分な実力をもつ女性もいる。こうした管理職として活躍できる能力と適性をもつ人材を、従来から実施している中堅社員向けの「Mクラス（管理職）育成コース」へ参加させたり、昇格試験への挑戦を人事担当から促すなどした結果、**管理職手前となる主任、係長クラスの人材の層が増えつつある。**

マツダ株式会社（製造業／従業員 22,612 名／広島市）※2018 年 3 月時点

取組 1

■課題：女性にも管理職として活躍してもらうため、確実に育成したい。

取組  
内容

**管理職登用候補者を個別に育成する**

ポテンシャルの高い女性従業員を管理職候補として選抜し、一人ひとりの<現状分析>と<今後のアクション>を整理した個別育成計画を策定し、継続的にフォローしている。

<現状分析>管理職登用に向けて必要なスキルと課題の洗い出し

<今後のアクション>どのような仕事を与えるか？どのようなジョブローテーションが必要か？ 等

キリンホールディングス株式会社（製造業／従業員 6,185 名／県外）※2020 年 1 月時点

取組 2

■課題：会社の未来を担う 20 代社員の半数は女性。長期的に力を発揮してもらうにはどうすればよいか？

取組  
内容

**入社 7,8 年目までに、業務における成功体験を通じて「得意領域」をつくる**

「前倒しのキャリア形成」を重要視しており、入社後、2, 3 年単位の短めのスパンでジョブローテーションを実施し、自身の適正を知り、「得意領域」を作ったり、あえて一段上の仕事を与え、やり遂げることで成功体験を積みませたりする取組を行っている。また、入社 6 年目（20 代後半）～35 歳未満の女性社員有志を対象に、「キリンウィメンズカレッジ」を開催。会社の経営戦略などを学び、実務から洗い出される経営課題を検討して所属長へ提案、改善の実施までを行う 6 か月間のプログラムを提供する。

第 1 セッション	【講義】キャリア、【講義】問題解決①
第 2 セッション	【講演】ロールモデル講演、【講義】問題解決②
第 3 セッション	【講演】キリンの経営戦略、【講義】経営戦略基礎
第 4 セッション	【パネルディスカッション】KWC 卒業生、【講義】リーダーシップ
第 5 セッション	【講演】ロールモデル講演、【講義】ビジネスプレゼンテーション
第 6 セッション	【最終プレゼンテーション】自場所への提言

広島県内で管理職として活躍中の「輝く女性」の上司や先輩による支援

取組 3

■課題：キャリアへの悩み、結婚・出産等のライフイベントの悩みを持つ女性のキャリアアップを支えるには？

取組  
内容

**上司がチャレンジングな仕事を与え成長を促す**

広島電鉄株式会社 経営管理本部 総務部長 嶋治 美帆子さん

若手時代に課長から、株主総会のやり方を見直す業務の実務担当者を任され、充実した経験をさせていただくことができました。私のことを信頼してくれて、任せてくれた上司との出会いに感謝しています。

### **上司や先輩などが相談にのり、キャリアアップへの背中を押す**

**株式会社広島三越 営業統括部 紳士ファッション マネジャー 羽倉 沙織さん**

結婚したばかりであった当時の私は、管理職へのチャレンジについて悩んでいました。しかし、異動してきた上司が、私が想像できず悩んでいた「管理職としての具体的なキャリア」について共に考えてくれ、気持ちに少しずつ変化が生まれました。

**株式会社ユーホー 人事課課長 水田 理香さん**

当時は妊娠・出産で辞める人が多かったのですが、会社に留まるよう説得してくれたのは、一緒に働いていた先輩たちでした。“私たちは当たり前のように退職を選択したが、子育てが落ち着いた頃に働きたいと思っても正社員として雇ってくれるところはどこにもなかった。今、あなたは辞めるべきではない”と。

**株式会社第一ビルサービス 人財サービス部 課長 玉川 はな子 さん**

元々管理職になることを目指していた訳ではなく、責任の大きさから、自分に務まるのかという不安もありましたが、“とりあえず好きに働いてみたらいいから”という社長からの励ましもあり、課長として働いてみようと前向きになれました。

## 3. パート・アルバイト従業員の戦力化

パート、アルバイトといった非正規従業員も、企業にとって重要な人材です。パート従業員として採用し、正社員、さらには管理職へキャリアアップするケースも多くみられます。非正規従業員にも教育制度を整え、キャリアパスを提示し、能力・経験にあった裁量を与えるなどして、やる気を引き出します。

### 《主な成果イメージ》

- 高いパフォーマンスを発揮してくれるパート従業員が増えた。
- パート従業員等を正社員登用することで、優秀な人材の確保に繋がっている。

このような企業に  
オススメ!

✔ 仕事は続けるが、主任や管理職  
を目指す女性従業員が少ない

✔ 女性従業員が中長期的な  
キャリアを描けていない

✔ 女性従業員のやる気を引き出  
し、もっと能力を高めたい

### ■ 取組の内容とポイント ■

#### 取組 1 パート従業員等にも教育の機会を設け、能力開発を支援する

パート従業員に高いパフォーマンスを発揮させるには、**能力開発を支援する仕組みが重要です**。実務に直結するような研修のみでなく、企業理念や経営方針などの価値観の共有や、経営への参画意識を持たせることを狙いとした研修等を行う企業もあります。その他、学びや成長の意義を従業員に浸透させることで、継続的な育成に成功している事例があります。

❗ 企業理念や経営方針の共有は、従業員の自律的な行動を促すことや、モチベーションを高める等します。また、非正規従業員も学び、成長するという企業風土の醸成は、会社の強みとなります。

#### ➤ 企業実践事例

- ◆ 会社の理念や学びの喜びを共有し、やる気に満ちたパート従業員を育て、管理職・執行役員へも登用（株式会社ベアコム）

#### 取組 2 非正規従業員向けの人事制度を整備し、正社員化を含めキャリアパスを提示する

非正規と正規従業員の違いは「能力の差ではなく勤務時間の差」という考え方から、非正規従業員向けの人事制度（等級制度、評価制度、報酬制度）を整備運用し、就業継続やモチベーションの向上を目指す事例は多くあります。また、非正規・正規の不公平感をなくすために、賞与を付与するなど、報酬の面でも役割や成果に応じたものとしていることも特徴です。さらに、**ライフスタイルやライフステージに応じて、多様な働き方の選択が可能な制度とともに、正社員や管理職登用へのチャンスを与える**人事制度により、能力の向上・発揮を促すことで、無理なくステップアップできるよう整えている事例があります。

❗ 研修を開催するだけでなく、**従業員自身が「腹落ち」するまで考え抜くこと**が、やる気を引き出す上で重要です。

#### ➤ 企業実践事例

- ◆ パートタイマーやアルバイトを対象とした職務能力評価制度を導入（株式会社フレスタ）
- ◆ アルバイトスタッフ向けの人事制度を設け、スキル・役割と給与に連動する仕組みを構築（株式会社アースフード）
- ◆ パート社員も、個人の成果や能力に応じて評価し、積極的に正社管理職へ登用する。（株式会社ユーホー）

### ■ 企業実践事例 ■

ベアコム株式会社（製造業／従業員 70 名／福山市）※2018 年 9 月時点

取組 1

■課題：自社のことを最も理解し、考えているのはパート従業員。育成し、管理職としても活躍してもらいたい。

取組  
内容

#### 会社の理念を共有し、主体的に学ぶ機会とともに努力に応じた報奨金制度を構築

84.2%を占めるパート従業員にも収支状況などの重要情報を伝え、自ら収益向上策を考え行動することが浸透しているというベアコム。経営理念や「勉強は、自分の人生を豊かにする。仕事にも家庭にも生かせる知識が身に付く」ということを伝え続けるとともに、主体的に研修などに参加する度にポイントが付与され、それに応じて報奨金が支払われる仕組みにより**全従業員の学びを支援**。結果、部長以下の管理職 5 名のうち、4 名が未経験でパート従業員として入社した女性であり、正規従業員や管理職への登用に成功している。



## 株式会社アースフード（サービス業／従業員 337 名／広島市）※2018 年 4 月時点

取組 2

■課題：多様な人材を採用し、すべての従業員がモチベーションを高くもって働ける環境を作りたい。

取組  
内容**アルバイトスタッフ向けの人事制度を設け、スキル・役割と給与が連動する仕組みを構築**

アルバイトスタッフにも、階級別のスキル・役割を定義し、それに沿った報酬を与える仕組みを導入し、やる気を引き出す。また、アルバイトスタッフから正規従業員への登用の道も用意しており、勤務日や勤務時間、勤務地を個々の事情に応じて選択できる「A社員制度」という制度を利用する場合もある。さらに、「A社員制度」の利用を経て、管理職へと登用された女性従業員もいる。

ライフステージなどによって働き方を選択できる制度によって、活躍の幅を徐々に広げ、無理なくパフォーマンスを発揮できるようにしている。

## 株式会社フレスタ（卸売業・小売業／従業員 4,652 名／広島市）※2019 年 10 月時点

取組 2

■課題：非正規社員も、働くモチベーションを高くもって長く活躍してもらうには？

取組  
内容**パートタイマーやアルバイトを対象とした職務能力評価制度を導入**

「正社員とパート社員の違いは、能力ではなく、勤務時間や勤務地域など、働く条件の違いに過ぎない」という認識のもと、パート社員にも、資格や職位呼称、役割を細かく整備し、能力や意欲があれば次のステップに上がれるような人事制度を整備。正社員主任職と同等の権限が付与される、パート社員における最上位の「スマイルチーフ」という役職を設け、正社員登用も目指しやすくした。結果、毎年 3 名程度が正社員に登用されている。また、公正で透明性の高い評価を目指し、正社員、パート社員間の不公平感を払拭することで、働くモチベーションをアップし、少しでも長く働き続けてもらう環境を整える狙いもある。

## 株式会社ユーホー（卸売業・小売業／従業員 937 名／福山市）※2017 年 11 月時点

取組 2

■課題：全従業員の約半数を占める女性パート社員に長く働いてもらい、更なる活躍も促したい。

取組  
内容**パート社員も、個人の成果や能力に応じて評価し、積極的に正社員、管理職へ登用する**

「地域密着型のホームセンター」として、様々なニーズに合わせた接客のできるパート社員は、会社として非常に重要な存在という認識のもと、パート社員の労働環境を整備し、優秀な人材に長く働いてもらうための制度を構築。積極的に正社員転換し、能力や成果を評価されれば、管理職登用している。

また、パート社員にも賞与を支給することで、不公平感をなくし、モチベーションアップに繋げている。店舗スタッフとして入社後、社内でキャリアを積み、課長としてバイヤー業務を務める女性管理職もいるなど、会社を支える優秀な人材の確保にもつながっている。



## 4. 管理職へのキャリアアップ意欲を高める

女性活躍を推進するための課題として「管理職を目指す意欲を高めることが難しい」ことを挙げる企業が多くなっています。一方、女性が管理職を目指さない理由としては「自分には管理職が向いていないため」と言う回答が最も多く、「能力が足りない」「経験が不足」の他、「両立支援の難しさ」「ストレスが増える」といったマイナスのイメージを持っている人が多いようです（※）。ここでは、主に女性従業員が持つ管理職への不安を払拭させ、前向きにチャレンジする意欲を持つことに有効な事例を取り上げます。

※出典：（記載漏れ）

### 《主な成果イメージ》

- 管理職へチャレンジしたいと考える女性従業員が増えた。
- 女性も能力・適正があれば、「管理職として活躍することが当然」といった社内の風土ができた。

このような企業に  
オススメ！

☑ 能力や適性があるにもかかわらず、管理職を目指す女性従業員が少ない

☑ 昇進することを勧めても、ためらう女性が多い

### ■ 取組の内容とポイント ■

#### 取組 1

#### 社内外で女性ネットワークを構築し、悩みを共有したり、視野を広げたりする場を設ける

女性活躍が進み、徐々に女性管理職も増えてきましたが、多くの企業では男性に比べて圧倒的に少ないのが現状です。「相談できる相手がない」、「身近にロールモデルがない」、「出産後に管理職として働くイメージが持てない」などの悩みを抱えているケースもあり、社内外を問わず交流させ、ネットワークを構築させることが有効です。女性従業員が抱える課題を共有したり、互いに刺激を受けて視野を広げたりし、キャリア開発意欲を高めることが期待できます

！ ネットワークの目的やミッションを明確にし、**経営層、社内からの理解、支持を得て、継続的に活動することが重要です。**

#### ▶ 企業実践事例

- ◆ 女性管理職で社内ネットワークを構築し、情報共有、後進の支援を行う仕組みを構築（マイクロンメモリジャパン合同会社）

#### 取組 2

#### メンター制度等により、管理職候補者等を個別にサポートする

女性管理職数を増やすには、候補者となる人材を若年時から長い目で育成することが重要です。この育成には、メンター制度が活用されている場合があります。メンター制度とは、豊富な知識と職業経験を有した社内の先輩社員（メンター）が、後輩社員（メンティ）に対して行う個別支援活動です。キャリア形成上の課題解決を援助して個人の成長を支えるとともに、職場内での悩みや問題解決をサポートする役割を果たします。

！ メンター・メンティの関係は、職場において自然に発生する、**先輩・後輩間の育成的な人間関係を制度的に作り上げる**ものです。

#### ▶ 企業実践事例

- ◆ 女性リーダー育成施策の一環として、入社3～5年目の時期にメンター制度を導入（キリンホールディングス株式会社）

#### 取組 3

#### 管理職へのハードルを下げるポジションや役割を作り、少しずつマネジメント経験を積む

「自分には管理職が向いていない」「能力や経験が足りない」と思いがちな女性に対して、スムーズなキャリアアップを促すポジションを設けている事例があります。管理職へのステップに早く進めるように組織を見直し、身近なロールモデルを増やすことで、管理職になることへの不安を払拭したり、部分的なマネジメント経験を積める職位を経験させることで、自信をもって管理職を目指すようにしています。

#### ▶ 企業実践事例

- ◆ 管理職ポストとして「係長制度」を新設し、優秀な人材を登用してロールモデルをつくる（株式会社合人社計画研究所）
- ◆ 育成のために「店長代行」といった、上位者の業務の補佐役を置く（イオンリテール株式会社）

■ 企業実践事例 ■

マイクロメモリジャパン合同会社（製造業／従業員 37,000 名／県外）※2019 年 10 月時点

取組 1

■課題：女性リーダー比率が最も少ない日本拠点において、どう増やすか？

取組  
内容

**女性管理職で社内ネットワークを構築し、情報共有、後進の支援を行う仕組みを構築**

国内 3 拠点で活躍する女性管理職が交流する場として、「マイクロ女性リーダーシップネットワーク (MWLN)」を構築し、女性の就業継続やキャリア開発の促進を目的に、互いをサポートしたり、後進を支援する取組を行っている。アジア、アメリカのメンバーが東京に集まる『アジア MWLN サミット』では、他国の女性リーダーとの

キリンホールディングス株式会社（製造業／従業員 6,185 名／県外）※2020 年 1 月時点

取組 2

■課題：将来、管理職候補者となる女性若手従業員をどう育成するか。

取組  
内容

**若手向け女性リーダー育成施策の一環として、入社 3～5 年目の時期にメンター制度を導入**

将来のキャリアが描けない、結婚と仕事どちらを選ぶかなど、キャリアデザインやライフイベントに現実的に悩み始める入社 3～5 年目の若手従業員向けに、「メンタリングプログラム」を用意している。キャリアや人生の先輩である女性総合職や経営層からメンターを選び、個別に相談にのるなどすることで、孤立、燃え尽きなどによる離職防止を図るだけでなく、キャリア向上の意識付けを行うことが目的。当施策含め、若手向けのキャリア形成に関する様々な施策の数値的な成果はこれからだが、着実に 20 代から 30 代前半の若手社員の意識が変わってきていると肌感で感じているという。

キリングループの女性リーダー育成のための具体的な施策

時 期	項 目	内 容
入社3年目	キャリアワークショップ	前倒しのキャリアの理解、キャリアについてのメンバーとリーダーの共通言語作りのために、3年目女性とその上司がともに受講。
入社3～5年目	メンタリングプログラム	キャリアデザインやライフイベントに、現実的に悩み始める年齢層が対象(メンティー)。メンターは女性総合職や若めの経営職から、適格者を選ぶ。
入社6年目～ (管理職2歩手前)	キリンウイメンズカレッジ	キャリアを積み、リーダーになるために必要なスキルを習得する。公募選抜型。

株式会社合人社計画研究所（その他産業／従業員 1,358 名／広島市）※2018 年 1 月時点

取組 3

■課題：就業継続の風土は醸成されたが、どうやってキャリアアップを目指してもらうか？

取組  
内容

**管理職ポストとして「係長制度」を新設し、優秀な人材を登用してロールモデルをつくる。**

一般職で働く女性の就業継続は風土として根づいていたが、これらの女性にどうキャリアアップしてもらうかが課題だった。管理職クラスの女性のロールモデルをつくる目的で、一つの部署で、統括（課長クラス）の下に係長を敷く制度をトライアルで実施し、女性を管理職として登用。課長と従業員の間には 1 つ役職を設けることで、管理職までのステップが近くなったと同時に、ロールモデルができたことで、女性従業員の意識改革に繋がった。トライアルの結果を受け、正式に制度が他部署でも展開され、身近にロールモデルがいることにより、今では、新卒社員でも「管理職を目指そう」と考える人が増えている。

イオンリテール株式会社（卸売業・小売業／従業員 17,928 名／県外） ※2019 年 10 月時点

取組 3

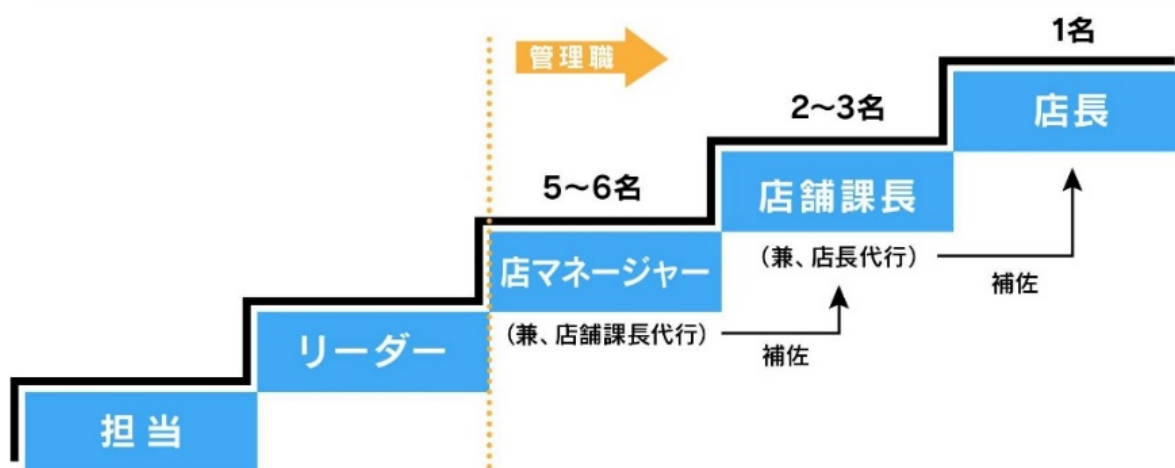
■課題：店長までのステップアップの壁をどうなくすか？

取組  
内容

**人材を育成するために「店長代行」といった、上位者の業務の補佐役を置く。**

管理職にとっても柔軟に働けるような体制にするとともに、人材を育成するために「店長代行」といった、上位者の業務の補佐役を置いている。小売店舗の長い営業時間すべてを一人でカバーできないため、店長の不在時にはシフト表において店長代行を配置し、その時間帯は『店長』として業務を遂行する。この制度により、適切な労働時間となると同時に、店舗課長から店長へのステップアップもしやすくなった。

店舗における管理職へのステップアップと各補佐役のイメージ



## 5. 多様な人材の活躍を促す人事制度の見直し

性別や年齢などの属性や働き方に関わらず活躍する組織づくりに向け、給与や処遇、評価制度を見直し、公正な運用が行われるように評価者への研修などを実施します。それらが定着すると、出る杭を伸ばすような挑戦する人材を増やすための「メリハリをつけた評価制度」に見直す事例もあります。

### 《主な成果イメージ》

- 時短勤務等、多様な働き方をする従業員のモチベーションがアップし、組織に活気が生まれたように感じる。
- 従業員がきちんと評価されていると実感することで、離職率の低下に繋がった。

このような企業に  
オススメ!

✓ 仕事は続けるが、主任や管理職  
を目指す女性従業員が少ない

✓ 女性従業員が中長期的な  
キャリアを描けていない

✓ 女性従業員のやる気を引き出  
し、もっと能力を高めたい

### ■ 取組の内容とポイント ■

#### 取組 1 属人的評価から抜け出し、人事制度を整備して納得感のある評価や給与を目指す

公正で正確な人事評価の判断は難しく、「正しく評価されていない」といった意見や不満が聞かれるといった企業は多くあると思われます。業績やプロセス、態度や行動、能力等を客観的に評価する仕組みを整備すると、女性管理職登用に際しても本人・周囲とも納得感が高く、スムーズになる可能性があります。

❗ 思い描くロールモデルは、人それぞれです。**多様なロールモデルを提示**するための工夫が必要です。

#### ➤ 企業実践事例

- ◆ 等級と昇給の見える化、クラウド型人事考課システムの導入による評価の透明化を実施（社会福祉法人尾道さつき会）
- ◆ 周囲も認め、自信をもって管理職に昇格する仕組みをつくる（備後漬物株式会社）
- ◆ 等級、評価、報酬を連動させた透明性の高い人事制度を構築。（T&TWAM サポート株式会社）

#### 取組 2 ライフイベントや多様な働き方がキャリアアップの障害とならない評価制度とする

時短勤務、残業免除などの制度を利用する女性が「生産性を上げて評価されない」と感じたり、「育児休暇や各種制度を利用すると評価が自動的に低くなる」などで不満を持ち、モチベーションが下がったり、長期間昇進できず能力を生かせない、といったことが生じる場合があります。男女ともに多様な働き方をする従業員への適正な評価が行えるよう、制度や運用方法を見直しましょう。

❗ 「年齢」や「勤続年数」といった年功的な要素の重視から、**「役割」や「成果」重視の評価や報酬制度へ見直す**企業もあります。

#### ➤ 企業実践事例

- ◆ 活気あふれる組織を目指して、「役割×成果」を重視した人事制度改革へ着手（オタフクソース株式会社）

### ■ 企業実践事例 ■

社会福祉法人尾道さつき会（医療・福祉／従業員 516 名／尾道市） ※2019 年 10 月時点

取組 1

■課題：「働きが正しく評価されていない」と従業員が感じている、という課題にどう対応するか。

取組  
内容

#### 等級と昇給の見える化と、クラウド型人事考課システムの導入による評価の透明化を実施

新たに職種と等級を設定し、人事評価に応じて等級が上がり、昇給に繋がる仕組みを構築。また、これまでは属人的、定性的な部分が多かった人事評価を改めるため、職種・等級に応じた行動目標を、管理者と被評価者が面談ですり合わせ、求められる役割を明確にし、評価の基準を双方で共有した。さらに、評価結果を被評価者もシステム上で確認できるクラウド型の仕組みとした。**透明性の高い人事制度の導入により、職員のモチベーションアップ、離職率の低下に繋がった。**

## 備後漬物株式会社（製造業／従業員 397 名／福山市）※2018 年 4 月時点

取組 1

■課題：事業規模拡大に伴う従業員数増加で、新しい人事制度を整備する必要性が生じた。

取組  
内容**周囲も認め、自信をもって管理職に昇格する仕組みをつくる**

評価者である役員等の印象で昇格者が決まる側面が強いなどの問題から、男女問わず能力をしっかりと評価する仕組みが大切という考えの下、公平で分かりやすい人事制度の整備を目指した。昇格に際しては、3年間で3回A評価以上を得ることを昇格の前提条件とし、面接と論文試験によって昇格者を決めることとした。新人事制度により、**コンスタントに高評価を得ていた女性が、見事昇格するなど、女性の管理職登用にも繋がっている。**

## T&amp;TWAM サポート株式会社（医療・福祉／従業員 86 名／広島市）※2018 年 8 月時点

取組 1

■課題：特に若手が「自分の評価や処遇が不明である」「将来像が描きにくい」と退職してしまう。

取組  
内容**等級、評価、報酬を連動させた透明性の高い人事制度を構築**

等級表を整備し、役職ごと、等級、号俸ごとに給与テーブルを策定するとともに、一般職、指導職、管理職と昇進する上での必須要件、全体人数に対する各職種の割合、昇格・降格条件を明確化し、等級と報酬を「見える化」した。

また、評価についても透明性を高めた。会社全体の事業計画、職場のビジョンを踏まえ、各人の重点目標項目（何を、いつまでに、目標値、具体的方法、難易度）を年度の「目標管理シート」に記載。これをもとに、被評価者と評価者は、目標項目と難易度を擦り合わせ、年2回の面談を通じて、達成度を上司と共有する仕組みを導入した。評価は100点満点、4つの大項目で構成され、全体の点数は従業員が確認できる。

**人事制度の刷新により、年齢に関係なく指導職に昇進する例もあり、若手が「きちんと評価されている」と感じ、モチベーションアップにも繋がった。**



## オタクソース株式会社（製造業／従業員 577 名／広島市）※2018 年 10 月時点

取組 2

■課題：「働きやすさ」は実現。挑戦することが尊重され、意欲や能力のある人材がより活躍する組織にするには？

取組  
内容**活気あふれる組織を目指して、「役割×成果」を重視した人事制度改革へ着手**

女性の就業継続、ワークライフバランスを実現、多様な働き方の推進、働きやすい職場づくりを達成した次のフェーズとして、「公正な処遇と評価」により、活気ある組織づくりを目指した。年功序列的な運用に陥っていたものから「役割」の重さと生み出した「成果」を重視した人事制度へ変更。従来のプロセス評価だけでなく、売上高などの生産性の指標によって評価し、メリハリのある処遇を実現し、より高い成果を目指すことを促す仕組みとした。

## 6. 就業継続・両立支援制度の整備と見直し

整備すべき就業継続制度は、企業の状況によって様々であり、働き方改革や、女性活躍の達成状況によっても異なります。育児や介護などのライフイベントで、家庭とのバランスが取れず退職する従業員が多い企業では、まず、法定を上回る育児休業、短時間勤務や時間単位での有休など「雇用の維持」を目的とした整備が中心となります。一方、女性の就業継続が定着している企業では、長期間の育児休業や短時間勤務等でキャリアアップの機会が失われないようにすることを考慮するなど、ワークライフバランスとキャリアアップの両方を目指せるような制度の検討をすることが必要です。

### 《主な成果イメージ》

- ライフイベントと両立し、無理なくキャリアアップできる環境が整った。
- ワークライフバランスを取りつつ、管理職に挑戦する意欲を持つ従業員や、女性管理職が増えた。

このような企業に  
オススメ！

✓ 結婚や出産を機に退職する女性が多い

✓ 仕事と育児の両立支援策が手厚く、不公平感がある

✓ ライフイベントを機に退職する女性は減ったが、役割や業務が長年変わらない

### ■ 取組の内容とポイント ■

#### 取組 1

#### ライフイベントに応じた柔軟な制度を整え、活用できるための仕組みをつくる

出産前有職者が第一子出産後に退職する割合は46.9%というデータもあり（※）、出産や介護などライフイベントを機に退職する女性は、依然として半数近くいます。新たに人材を採用し、コストをかけて一から教育するのではなく、知識と経験を備えた従業員が、安心感をもって新たなライフステージを経験しながら、長期的に働き続けることができる環境を整えることは、企業にとっても大きなメリットです。法定を上回る育児休業や、短時間勤務、時間単位での有休休暇の取得など、「雇用の維持」を目的とした制度を整備します。

※出典：国立社会保障・人口問題研究所「第15回出生動向基本調査（夫婦調査）」（2016年）。

❗ 制度を整えるだけでなく、**育休取得率や短時間勤務利用者数等の実績をモニタリングし、活用を促進する仕組みを構築**することが重要です。

#### ▶ 企業実践事例

- ◆ 育児・介護休暇制度や育児短時間勤務制度の他、手厚い支援制度を整備し、実績をモニタリング（株式会社広島三越）
- ◆ 「育児・介護サポート制度」等の整備と併せて、全社員への人事面談の実施で個人の状況を把握（株式会社フレスタ）

#### 取組 2

#### 就業継続とキャリアアップを両輪と捉え、環境に併せて制度を常に変化させる

ワークライフバランスを重視する取組により就業継続を達成すると、ライフとキャリアアップを両立するフェーズへと移行させます。退職しないための手厚い両立支援制度から、**ライフイベントに配慮しながら役割を変化させ、キャリアアップを促す制度へと見直しを実施**します。

❗ 育児や介護と両立しながら、責任の大きい業務や管理職を担うことはプレッシャーもありますが、**制約がある中で成果を出したり、業務をやりきることがモチベーションに繋がります**。

#### ▶ 企業実践事例

- ◆ キャリアのブランクを少なくするため、短時間勤務制度の見直しを実施（株式会社広島銀行）
- ◆ あえて「一般職」を廃止し、女性の昇格の天井をなくす代わりに、制度でカバーする（オタフクソース株式会社）

### ■ 企業実践事例 ■

株式会社広島三越（卸売業・小売業／従業員 211 名／広島市）※2018年11月時点

取組 1

■課題：多様な人材の活躍を促すには、どうすればよいか。

取組  
内容

#### 育児・介護休暇制度や育児短時間勤務制度の他、手厚い支援制度を整備し、実績をモニタリング

株式会社三越伊勢丹ホールディングスのグループ会社である株式会社広島三越は、女性活躍を含む人事の方向性についてはグループ方針に準拠しつつ、具体的な制度の整備や施策の実施は各グループ会社の裁量に任されている。

育児・介護休暇を含む充実した福利厚生制度を整備し、ライフイベントに応じた柔軟な働き方が可能となった結果、**2013年には18.0年だった女性の平均勤続年数は、2018年12月には22.1年に伸びた**。さらに、2019年4月には、正社員だけでなく、契約社員（コース限定社員）にも対象を拡大し、利用を促すことで就業継続を図り、すべての従業員が安心して働くことができる職場環境づくりを目指している。

### 株式会社フレスタ（卸売業・小売業／従業員 4,652名／広島市）※2019年10月時点

取組 1

■課題：業界共通の課題でもある女性正社員の離職率の高さを改善するには、どうすればよいか。

取組内容

#### **「育児・介護サポート制度」等の整備と併せて、全社員への人事面談実施で個人の状況を把握**

前触れもなく退職する社員がいるなど、離職率の高さが社内の懸案事項となってきた背景から、2007年から全社員との人事面談を実施。キャリアデザインや個々の社員の状況を把握し、個別事情について会社に直接相談できる体制を構築した。また、個別事情に応じて利用できる「育児・介護サポート制度」（制度の詳細記事はこちら→<https://hint-hiroshima.com/keiei/jirei/josei/000420.html>）を整備してその利用を促し、その制度の一つである地域限定勤務制度により、結婚などのライフステージの変化等にも対応できるようにした。これらの制度は女性社員だけでなく男性社員の利用実績もあり、その結果、**2008年には5年10か月だった女性社員の平均勤続年数が、2018年には10年7か月への伸びただけでなく、男性社員の平均勤続年数も同じく約5年延び、男女ともに就業継続に繋がった**。

### 株式会社広島銀行（金融業・保険業／従業員 3,631名／広島市）※2019年10月時点

取組 2

■課題：就業継続と女性管理職登用などキャリアアップを両立させるにはどうすればよいか。

取組内容

#### **キャリアのブランクを少なくするため、短時間勤務制度の見直しを実施**

充実した両立支援制度により、育休取得後の女性の復帰率はほぼ100%となった。しかし、ほとんどの職員が、短時間勤務を利用していため、女性がキャリアアップする機会を失っているのではと考え、両立支援制度を変更。4時間の勤務時間をなくし、代わりに残業を原則禁止とする8時間勤務という選択肢を新たに設定することで、次のステップである残業が可能な勤務への準備がしやすい制度とした。また、8時間勤務、または残業のある勤務を選択した場合の育児サービス利用補助手当を旧制度より厚くし（子が3歳までは月3万円など）、子育て中もキャリアアップを目指す職員をサポートすることとした。キャリアのブランク期間が長くなり、結果的に、キャリアアップの機会を失ってしまう旧制度にあえてメスを入れ、「育児とキャリア」を両立する制度にリニューアルした。

### オタフクソース株式会社（製造業／従業員 577名／広島市）※2018年10月時点

取組 2

■課題：仕事と家庭のバランスを考慮しつつ、個々の能力を最大限発揮させる環境づくりとは？

取組内容

#### **一般職を廃止し、女性の昇格の天井をなくしてキャリアアップが可能な制度に変更**

2010年に、育児等により住居の変更を伴う転勤の免除を希望する従業員の受け皿として、「一般職」を導入。職種は限定されないものの、昇格は課長までという制限があったため、「重要な役割は期待されていない」という誤解を与え、家庭の事情等で転勤ができず、一般職を選ばざるを得ない社員のやる気をそいでいるのではないかとこの考えから、あえて「一般職」を廃止。転勤の可否による昇格の制限を廃止し、総合職でも転勤のない働き方を選べるように制度を変更した。



## 7. 上司である管理職層の意識改革

多様な人材の活躍、女性の活躍を促す風土づくりにおいて、女性の意識改革と同時に、管理職層の意識改革を行うことが有効です。というのも、これまで「日本人・男性」が中心などといった同質性の高い組織が多かった中、管理職が多様性の意義を理解できなかったり、心理的な抵抗感を持っているなど、現場での推進を阻んでしまうことがあるからです。また、女性従業員の育成やマネジメント方法がわからないといった声もよく聞かれます。そこで、管理職層に対し、経営戦略上の女性活躍の意義などについて理解を促し、多様性を活かすマネジメントスキルを学ぶ研修等を実施する事例が多くあります。経営層が率先して、管理職が集まる会議等で重要性について発信することも効果的です。

### 《主な成果イメージ》

- 現場管理職が、多様な価値観や女性のライフイベント等を理解した上で、人材をマネジメントできるようになった。
- 管理職が、女性従業員に対してもキャリアアップを期待したり、支援したりするようになった。

このような企業に  
オススメ!

✓ 管理職の理解が得られず、女性活躍が進まない

✓ 女性従業員の育成・マネジメント方法に悩む管理職が多い

### ■ 取組の内容とポイント ■

#### 取組 1

#### 「管理職の意識と行動変容を促す」目的で、研修を実施する

管理職は、各職場における女性活躍推進のキーパーソンです。そこで、多様性や女性活躍の意義や効果、「アンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）」により正しい判断が妨げられてしまうことがあることなどについて理解を促すための研修をおこないます。

! 経営層もちろん、従業員全体が同様に多様性や女性活躍について理解することが必要です。**まず経営層が、次に管理職が意識と行動を変えていきます。**

#### ➤ 企業実践事例

- ◆ 管理職、女性従業員双方に意識改革を求め、研修を実施する（株式会社中電工）

#### 取組 2

#### 女性従業員のマネジメント研修を実施する

女性を特別扱いしたり、必要以上に気を遣ってしまうなど、部下である女性従業員にどう向き合うべきか悩む男性管理職が多い、といった声がよく聞かれます。そこで、出産といったライフイベントを理解し、適切な業務分担や日常のコミュニケーション方法等を学び、女性従業員のマネジメントや育成に対する認識を前向きなものに変えるための研修を行います。

! 女性従業員のマネジメントにおいても、部下一人ひとりの能力や性格、適正を理解し、個人の能力を引き出すことが管理職に求められる役割です。

#### ➤ 企業実践事例

- ◆ 女性従業員、男性管理職それぞれに適した内容で「女性リーダー育成研修」を実施（株式会社イズミ）
- ◆ 男性管理職と女性管理職が、マネジメント事例を共有する場を提供する（マイクロメモリジャパン合同会社）
- ◆ 「女性を生かすマネジメントの仕方」に特化した研修を開催（マツダエース株式会社）

#### 取組 3

#### 経営者が管理職に対し、女性活躍の重要性について随時発信する

組織風土は、トップの意向に大きく左右されます。トップが、強い意志を持って女性活躍を推進する姿勢を見せることで研修の効果が増し、管理職層への浸透が図られ、多様な人材の活躍を促す風土が醸成されることが期待できます。

#### ➤ 企業実践事例

- ◆ トップが女性活躍の重要性について管理職に向けて繰り返し発信する（株式会社ヒロテック）

## ■ 企業実践事例 ■

株式会社中電工（建設業／従業員 3,853 名／広島市）※2017 年 11 月時点

取組 1

■課題：「男性が主、女性がサポート」という職場風土を変えるためには、どうすればよいか？

取組  
内容**管理職、女性従業員双方に意識改革を求め、研修を実施する**

女性従業員を 10 年刻みでグループ分けし、男性管理職とペアで研修に参加させ、女性活躍推進の必要性や、女性従業員のマネジメントなどグループワーク形式で実施。女性従業員には、管理職に対する理解を深めてもらうこと、管理職には、女性従業員の育成に対する意識を変えてもらうことを目的とした。

株式会社イズミ（卸売業・小売業／従業員 17,928 名／広島市）※2017 年 10 月時点

取組 2

■課題：女性活躍とトップは言うが、女性従業員のマネジメント方法に不安を感じる男性管理職が多い。

取組  
内容**女性従業員、男性管理職それぞれに適した内容で「女性リーダー育成研修」を実施**

女性従業員向けの研修と同時に、男性管理職向けの研修を実施。女性をマネジメントする際のポイントや、自身の管理職のやりがいを部下に伝えるなどして、互いの理解を通じた信頼関係の構築の重要性を学ぶ。女性のライフステージやワークライフバランスを考慮し、管理職に集中しがちな業務を分散、調整し、女性も安心してキャリアアップできる職場づくりについても理解することで、現場でのマネジメントに役立てることが狙い。

マイクロメモリジャパン合同会社（製造業／従業員 37,000 名／県外）※2019 年 10 月時点

取組 2

■課題：部長クラスの女性リーダーを増やすための管理職候補者のどう育成するか？

取組  
内容**男性管理職と女性管理職が、マネジメント事例を共有する場を提供する**

女性を部下に持つ男性管理職が、女性部下のマネジメントに関する悩みなどを女性管理職と共有し、ディスカッションする機会を設け、男性管理職が女性の視点でアドバイスを受けることで新たな気づきを得るほか、管理職同士が良いマネジメント事例を共有することが狙い。

マツダエース株式会社（サービス産業／従業員 1,066 名／広島市）※2018 年 4 月時点

取組 2

■課題：女性管理職を増やすために、現場から上がった「管理監督者の意識変革」の必要性

取組  
内容**「女性を生かすマネジメントの仕方」に特化した研修を開催**

社内で、女性管理監督者の登用を促進するために必要な取組についてヒアリングをしたところ、管理監督者の意識変革支援という要望が多くあがったため、その一環として、女子社員を部下に持つ管理監督者を対象に、「女性を生かすマネジメントの仕方」に特化した研修を開催。

事前に、女性メンバーの育成・マネジメントで工夫していること、苦勞していることなどを検討してもらい、研修でそれらの課題を共有。次に、女性活躍の背景や意義、阻害するメカニズム等、一般的な知識について学ぶ。最後に、部下である女性社員から日頃の思い等が書かれた手紙がサプライズで渡され、部下からの感謝の言葉や上司に対する期待など、普段触れる機会のない部下の思いに直接触れるという一連のプログラムを実施。

株式会社ヒロテック（製造業／従業員 1,386 名／広島市）※2018 年 12 月時点

取組 3

■課題：海外と比べて女性が活躍していない日本。女性従業員にも、もっとチャンスを与える。

取組  
内容

### トップが女性活躍の重要性について管理職に向けて繰り返し発信する

社長自ら、会議で女性活躍の重要性について繰り返し発言し、年度計画立案に際して、女性の活用や育成計画について、各部門長からヒアリングするなど社内の牽引役となって取り組んだ。トップダウンの取組により、翌年の 2008 年には、社員が社内の雰囲気の変化を感じるようになり、2010 年には管理職相当の女性が誕生し、**2018 年には 3 名の女性が管理職登用された**。時間がかかる地道な取組みだが、着実に成果に結びついている。

## 8. フラットな職場環境の整備

女性をはじめとする多様な人材の活躍を促す組織づくりのために、ハード面の整備のみならず、固定的な役割分担意識を払拭するなどして、ソフト面も改善し、働きやすい環境とすることが必要です。「体力的に女性には無理」と考えられていた業務も、やり方の工夫、ITや機械等の導入によって可能であるかもしれません。来客時のお茶出しや、ごみ出し、トイレ掃除などの雑用については「女性限定」、営業や運転などは「男性限定」など、無意識に性別による役割分担が決まっている業務はありませんか？社内の古い体質や価値観を変え、多様な人材が力を発揮できる職場を作りましょう。

### 《主な成果イメージ》

- 職場環境が整備されたことで、女性従業員が活躍する職域が拡大した。
- 性別に関係なく、全従業員が積極的に業務に取り組む雰囲気醸成された。

このような企業に  
オススメ！

☑ 社内に、風土として、男女の役割  
分業意識が根強く残っている

☑ 女性の職域や配属される部署が  
限定的

### ■ 取組の内容とポイント ■

#### 取組 1

#### 清掃やお茶出しなど、特定業務の性別分業をなくすことから社内の意識を変える

固定的な性別役割分担意識に基づき、社会的性差により業務を区別することは、ハラスメントの観点からも問題です。そのような業務を洗い出し、性別で割振るのではなく、全員で分担する、当番制にする、各自が行うなどの工夫をします。例えば新入社員教育においても、女性のみにお茶出し・電話受け等の研修を実施するのではなく、全員平等に教育、担当させるなどです。



「男性は主要な業務、女性は補助的業務」といった業務上の性別役割分担意識を、女性も当然のこととして受け入れているケースもあります。まず**行動を変えることで、意識や風土を変えていくことが重要です。**

#### ▶ 企業実践事例

- ◆ 男女かわからず、「全員参加の掃除当番制度」を導入する（有限会社八千代運輸倉庫）
- ◆ 能力主義の文化が根付いており、新入社員は、性別に関係なくお茶出しなどの庶務を経験する（株式会社エコー・システム）

#### 取組 2

#### 「働きやすい環境整備」を常に検証し、アップデートし、改善を続ける

女性従業員比率があがり、職域が拡大すれば、整備すべき職場環境も変化します。例えば、女性用更衣室や休憩室、トイレの整備、AT車や小型車の導入、性差による力の差をカバーするための重作業の一部機械化など、女性も働きやすい職場づくりという観点で、継続的に改善点を検討します。公平性の観点から女性のみ支給されていた事務服の着用の義務化を廃止したり、男女同じユニフォームにリニューアルしたりし、よりフラットな職場環境を作ろうとする動きもあります。



女性活躍推進の進捗とともに、適した職場環境も変化します。**既成概念にとらわれず、変化をとらえながらモチベーションアップにつながるような、よりよい職場環境づくりを目指しましょう。**

#### ▶ 企業実践事例

- ◆ 女性活躍の広がりに対応したハード面、ソフト面の改善を継続して実施する（株式会社モルテン）

### ■ 企業実践事例 ■

有限会社八千代運輸倉庫（運輸・郵便業／従業員 93 名／安芸高田市）※2018 年 9 月時点

取組 1

■課題：人材の能力を最大限引き出す「働きやすい職場環境づくり」に必要なことは？

取組  
内容

#### 「全員参加の掃除当番制度」などで男女の固定的な役割分担意識を薄める

「適材適所への配置」を進め、女性も働きやすい環境を整備するため、ハード面の整備（本社の改装、男女別トイレの整備）と共に、「事務所内の禁煙化」と「全員参加の掃除当番制度」としてソフト面の見直しも実施。取締役以下の全員が職場環境整備に参加することで、気持ちの良い職場環境が保たれているだけでなく、男女の固定的な役割分担意識を薄めることに繋がったそう。

株式会社エコー・システム（その他産業／従業員 106 名／広島市）※2018 年 6 月時点

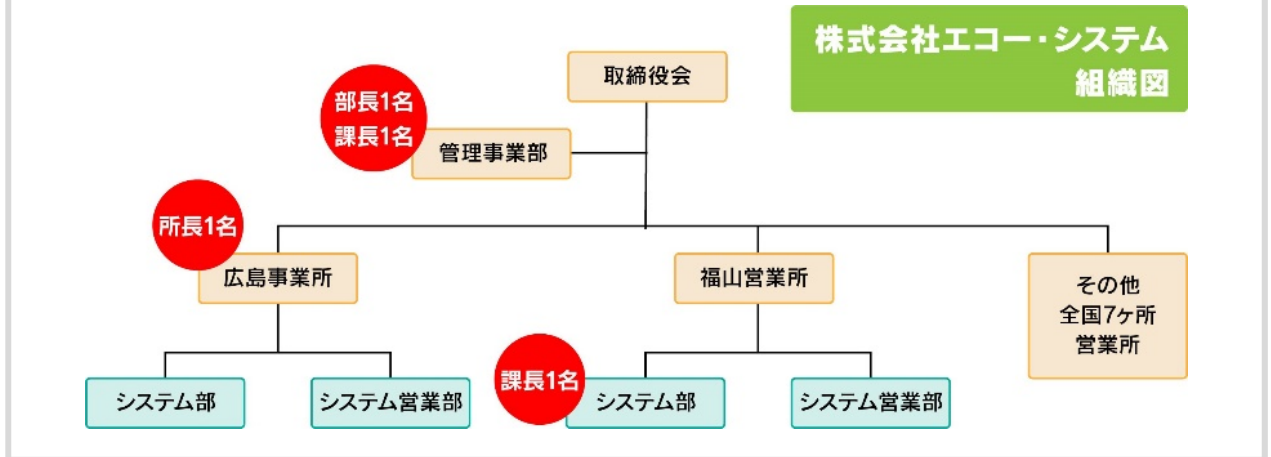
取組 1

■課題：努力し技術を身に付ければ、だれもがキャリアアップできるような風土にするには？

取組  
内容

**実力主義の文化が根付いており、新入社員は性別に関係なく、お茶出しなどの庶務を経験する**

S E など専門職種の女性が多くおり、従来から実力主義の文化が根付いている。入社後、学歴に関係なく待遇は同等で、仕事の内容も皆平等にスタートさせる。例えば、電話当番、訪問者の受付対応、お茶出しなどの庶務も、新入社員は男女関係なく経験。このような風土を背景に、管理職を含めて幅広く女性が活躍している。



株式会社モルテン（製造業／従業員 657 名／広島市）※2019 年 1 月時点

取組 2

■課題：社内での女性の活躍の幅が広がり、より働きやすく、より続けやすい職場環境にアップデートしたい。

取組  
内容

**女性活躍の広がりに対応した、ハード面、ソフト面の改善を継続して実施する**

女性活躍推進の取組が一定の効果を発揮し、女性の職域も拡大。女性営業職が増えたことから、女性でも運転しやすい小型車を導入したり、会社支給の事務服だけではなくビジネススーツの着用を認めるなど、ハード面、ソフト面ともに細やかな施策を重ねている。さらに、男女とも同じデザインの作業服にリニューアルしたり、工場のトイレを改装したりするといった、風土の改善や働きやすさにつながる変更も予定しているそうだ。

## 9. 女性従業員を新しい領域で採用する

「女性従業員の採用数を増やしたい」と考える企業は多いですが、実際は採用に苦労している企業も多いのではないのでしょうか。従前から女性従業員が少ない場合や、これまで採用していなかった職域で新たに女性を採用する場合、まず、自社の状況を把握し、課題分析をしっかりと行うことが必要です。その上で、必要な人材像・スキル要件、活躍できるポストを具体的に描き、女性向けのインターシップや説明会などで、自社の魅力をアピールし、採用拡大につなげます。

### 《主な成果イメージ》

- 女性従業員が増え、以前女性がいなかった、または少なかった職種で活躍するようになった。
- 女性従業員だけでなく、男性従業員も働きやすい職場となり、人材が定着するようになった。

このような企業に  
オススメ!

☑ 女性の応募が少ない

☑ これまで男性のみだった領域で新たに  
女性を採用したい

### ■ 取組の内容とポイント ■

#### 取組 1 女性が活躍できる領域や、活躍するための方法を再検討し、積極的に女性の採用を進める

これまで男性が主に担ってきた領域でも、女性を採用して配置し、職域の拡大に繋げている事例があります。女性の採用拡大のため、「女性が働きやすい職場環境づくり」を進めていくと、結果として男性、高齢者等、多様な人材が働きやすい職場となり、人材の定着につながった、という事例が多くあります。

! 「女性は事務作業が得意」「女性に力仕事は向かない」などは、アンコンシャスバイアス（無意識の偏見）はないでしょうか。このような思い込みを捨て、活躍できる方法を考え、必要な人材を確保していきましょう。また、面接官として女性を採用選考に加え、性別のバイアスを排除することも有効です。

#### ➤ 企業実践事例

- ◆ 女性に優しい職場環境は高齢者や男性にとってもいい環境で人材定着（株式会社高宮運送）
- ◆ 新たに未経験の女性を採用し、女性が働きやすい職場環境整備を同時並行で進める（株式会社タイヨー）

#### 取組 2 自社の魅力を整理し、応募者のニーズに訴求する工夫を行う

女性を採用する際、採用条件や業務内容を伝えるだけでなく、女性が働き続けられるための制度を紹介し、その制度を活用している社員を見える化し、働きやすい職場環境や雰囲気などを併せて伝えます。女性従業員比率や女性管理職比率などの具体的な数値なども示し、ダイバーシティの実現に企業として積極的に取り組んでいる姿勢など、「女性活躍が組織の成長において必要不可欠な要素だと位置付けている」というメッセージを応募者にしっかり伝えます。

! 「やりがいのある仕事」、「給与」、「職場の雰囲気」、「長く働ける」など女性が働く上で重視する条件も様々です。**ターゲットを明確化し、ターゲットが求める条件と自社の魅力をマッチングさせ、効果的にアピールしましょう。**

#### ➤ 企業実践事例

- ◆ 採用したいターゲットを明確にし、その層に訴求するリクルートサイトにリニューアルする（株式会社花満）

### ■ 企業実践事例 ■

株式会社高宮運送（運輸業・郵便業／従業員 150 名／廿日市市） ※2018 年 10 月時点

取組 1

■課題：慢性的な人手不足を解消するには、どうすればよいか。

取組  
内容

#### 女性に優しい職場環境は高齢者や男性にとってもいい環境で人材定着

戦略的に女性を採用し、育成するという人事活動を行っているわけではないが、従業員に合わせて業務内容や業務時間を工夫・調整し、働きやすい職場環境を作っていった結果、自然と女性ドライバーが増加した。また、新たな試みとして、ドライバー未経験者の採用に踏み切り、入社後、3週間ほど研修を受けさせるなど、OJT や、交通ルールや法規に関する定期的な研修、交通安全指導など丁寧に育成している。同時に、子育て中など従業員の個別の事情や生活に合わせて働き方を調整し、業務を多能工化することで、皆でカバーしあえる仕組みをつくるなど、きめ細やかにサポートすることで、女性だけでなく、全従業員の定着に繋がっている。

## 株式会社タイヨー（その他サービス産業／従業員 67 名／広島市）※2020 年 6 月時点

取組 1

■課題：廃棄物処理業は 3K（きつい・汚い・危険）の職場環境。人手不足にどう対応するか。

取組  
内容

### 未経験の女性も積極的に採用し、女性が働きやすい職場環境整備を同時並行で進める

廃棄物処理業である同社において、これまで男性が主な担い手だったが、人材不足を解消するため、女性も積極的に採用する方針転換を行なった。採用するにあたり、就業のハードルを下げることや育児と仕事の両立支援、就業継続のための制度や社内環境の整備が不可欠と考え、就職時の住居にかかる初期費用を会社が負担。また、待機児童等で子の預け先に悩む方向けに企業内保育園を会社の敷地内に整備し、従業員の保育料を会社負担とする（※2018 年 4 月の開園当時。現在は全面無料化。）などした。また、シャワー室や休憩室を男女別に改築したり、女性のスキル面、体力面での負担を補うため、普通免許でも運転可能な AT 車の導入や、産廃物選別のコンベアを導入するなど、コストと時間をかけて働きやすい職場づくりを進めた。その結果、2017 年には 8.8% だった女性従業員比率は 2020 年 6 月時点で 29.9% と大幅に増えただけでなく、職場環境が整備されたことで、男性従業員の定着にも繋がった。

## 株式会社花満（卸売業・小売業／従業員 64 名／広島市）※2017 年 9 月時点

取組 1

■課題：長年悩みの種だった人材採用に、どう取り組むか。

取組  
内容

### 採用したいターゲット像を明確にし、その層に訴求するリクルートサイトにリニューアルする

経営層にも女性が多く、管理職のうち 4 分の 1 が女性という、女性が働くことに理解が深い企業風土ではあるものの、人材の確保に悩んでいた。そこで、新卒採用において「地元志向の優秀な女性」をターゲットとし、リクルートサイトを改築。最も目を惹くトップページに「広島限定採用 転勤・異動はありません」と記載し、「地元で育児と両立しやすい職場環境で働きたい」という若者のニーズに訴求。「花育」「花活」など、若者受けしそうな表現に工夫するなどした。

また、若手が楽しく働いている写真を掲載し、明るい職場環境を PR。さらに「育児休業取得者数」から「役員及び管理的地位にある者に占める女性の割合」等の詳細情報を開示し、女性の活躍や福利厚生の充実ぶりもアピールするなど、様々な工夫を凝らした。

応募してくれた学生へは、副社長自らがフォロー。副社長が個別面談の実施はもちろん、駅まで送迎するなどし、会社の熱意と誠意を直接学生に伝えることで、本気で就職を考えた上で応募する学生が増えた。取組の結果、翌年には、直近 3 年間で最大の採用数となった。

## 10. 女性活躍を効果的に進める体制の構築

継続的かつ効果的に取組むために、経営層がリードして、自社に適した推進体制を構築することが重要です。経営へのメリットや意義を踏まえた方針や目的から推進計画を策定し、その進捗状況を経営層がモニタリングし、着実に実行できるような仕組みを併せてつくります。

### 《主な成果イメージ》

- トップ主導で女性活躍を進めることで、一気に社内の雰囲気が変わり、女性活躍が本格始動した。
- 継続的な取り組みにより、多様な人材が活躍する組織へと変化し続けている。

このような企業に  
オススメ!

✓ 能力や適性があるにもかかわらず、女性従業員が、管理職になりたがらない

✓ 女性管理職数が少なく、社内で「特殊な人材」という目で見られる

### ■ 取組の内容とポイント ■

#### 取組 1 トップが旗振り役となり、率先して進める

比較的小規模の企業では、経営層と従業員が直接コミュニケーションできる機会が多いため、トップが旗振り役となり、率先して進めることで、一気に女性活躍へと進む事例が多くみられます。経営層自ら女性活躍の重要性、必要性を発信するとともに、就業継続や両立支援策、人事制度面の整備など、具体的な施策の立案や実行を指示すると、さらに改革が早まります。

! 経営層が、女性活躍を経営課題として認識し、目標に対してコミットし、従業員に本気度を示し、自らアクションするかどうかが、女性活躍推進の鍵です。

#### ➤ 企業実践事例

- ◆ トップが率先して積極的に社風を変え、女性の長期的な活躍を支援（株式会社虎屋本舗）

#### 取組 2 新たに専任部署やプロジェクトチームをつくり、主導的に進める

比較的大規模な組織では、経営層が女性活躍の方針を示し、コミットした上で、女性活躍を推進するための実働部隊となる専任部署やプロジェクトチームをつくって進めます。その際、性別や年代の多様性に配慮して構成し、様々な現場の声を収集することで、自社の現状をより客観的に把握できます。

「女性が働きやすい職場は、男性も働きやすい」と言われるように、男性も含めて現場の声をヒアリングし、吸い上げて、人事部や経営層に提案します。経営層は、全従業員に対し、方針や目標を発信し、社内の風土を醸成する役割を担います。

! 女性活躍の取組は、一部の社員や部署で推進しても効果は望めません。経営層を巻き込んだ体制を構築し、全社一丸となって取組むことが大切です。

#### ➤ 企業実践事例

- ◆ 社長自ら「2020年度までに女性管理職比率を20%にする」にコミットする（株式会社イズミ）
- ◆ 「女性の働き方プロジェクトチーム」を発足し、女性の長期勤務を全力応援（株式会社荒谷建設コンサルタント）
- ◆ 働き方改革、女性活躍を進める専任の「次世代ワーク推進担当」を設置（アンデルセングループ）
- ◆ 30代の管理職手前の従業員を中心にワーキンググループを立上げ、経営層へ提言を行う（復建調査設計株式会社）

### ■ 企業実践事例 ■

株式会社虎屋本舗（卸売業・小売業／従業員 80名／福山市）※2018年7月時点

取組 1

■課題：人材を定着させ、質の高い接客でお客様をもてなし、老舗の「のれん」を守り受け継ぐ。

取組  
内容

#### トップが率先して積極的に社風を変え、女性の長期的な活躍を支援

老舗ゆえ、社内に旧来の価値観が残っている面もあったが、「女性従業員は結婚したら辞める」という思いこみを捨て、「従業員一人一人に長く活躍してもらいたい」というメッセージを、経営者の一人である女将自ら従業員に発信し続けている。



勤務形態の見直しや、パートの正規従業員への登用といった制度の整備だけでなく、全従業員との面談により適性やライフスタイルに応じて配置換えを実施し、産休中の従業員に定期的に連絡をとり、復職を促すなどを行っている。「従業員の心に寄り添い、退職の芽を細やかに摘む」姿勢で、経営者が自らアクションを続けることで従業員に伝わり、人材の定着に繋がると同時に、社内の風土改革にも繋がっている。

株式会社イズミ（卸売業・小売業／従業員 17,928 名／広島市）※2017 年 10 月時点

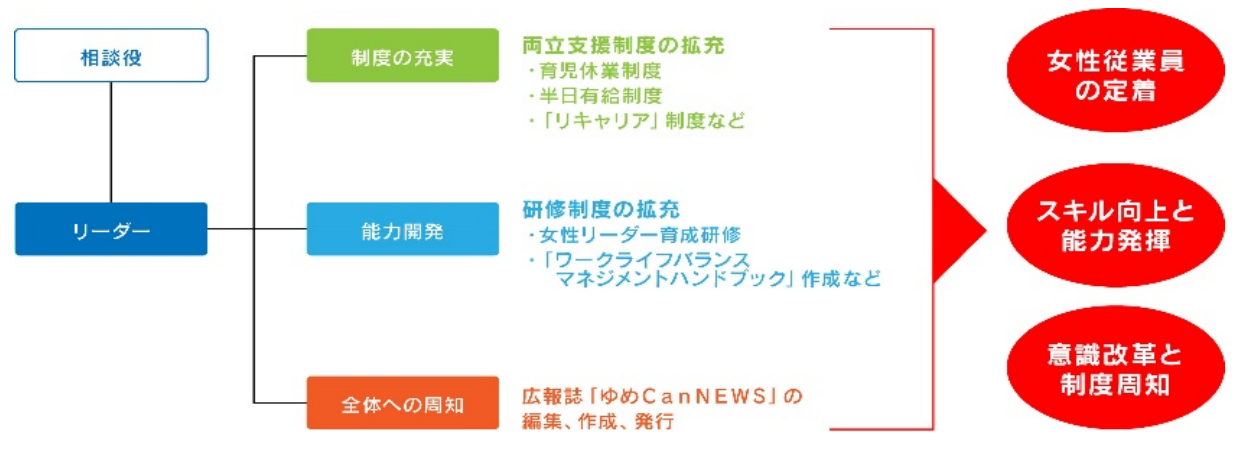
取組 2

■課題：優秀な人材が増えることは、会社や社会にとって大きな貢献。女性の潜在能力を顕在化し、活用するために。

取組内容

**社長自ら「2020 年度までに女性管理職比率を 20%にする」にコミットする**

山西社長は、「女性が働き続けられる環境を整え、女性の潜在能力を引きだし、ライフイベントに左右されることなく働き続けられること、女性も管理職として活躍することが、企業の持続的な成長のために不可欠な要素の 1 つ」と考えている。目標とする企業づくりに向け、女性管理職の定量目標を設定し、人事部、能力開発部、総務部からメンバーを選出し、「ゆめ Can プロジェクト」を始動させた（プロジェクトの組織図は下記図参照）。プロジェクト開始から 3 年後の平成 29 年には、女性管理職比率が 1%アップ、管理職登用検定参加者は約 2 倍になるなど、少しずつ成果に結びついている。



株式会社荒谷建設コンサルタント（その他産業／従業員 384 名／広島市）※2017 年 5 月時点

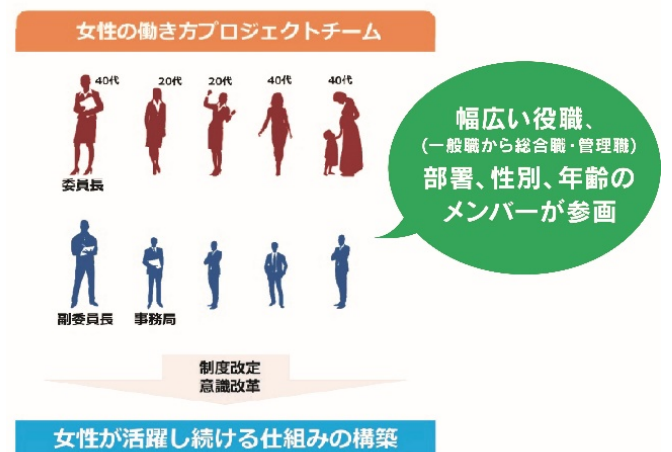
取組 2

■課題：女性従業員が、ライフイベントと両立しながら定年まで働ける会社を目指す。

取組内容

**「女性の働き方プロジェクトチーム」を発足し、女性の長期勤務を全力応援**

これまで、残業や出張が多く、家庭との両立が難しいという理由で、結婚等を機に退職するケースが多かった。そこで「女性の働き方プロジェクトチーム（以下、PJ）」を発足させ、ライフイベントに左右されることなく、働き続けられる職場を目指して取組んでいる。PJ は、幅広い年代で構成されており、現場のニーズや様々な従業員の状況を吸い上げ、月 1 定例会議で共有している。PJ としての提言を取りまとめ、社長への報告も行うなどしている。



アンデルセングループ（製造業／従業員 5,370 名／広島市） ※2019 年 10 月時点

取組 2

■課題：すべての従業員が自分らしいライフデザインを描き、仕事も人生も楽しんでほしいという願い。

取組  
内容

**働き方改革、女性活躍を進める専任の「次世代ワーク推進担当」を設置**

一般的に、女性活躍は人事部門の管轄で行われることが多いが、専任担当者を設け、フットワーク軽く、かつ迅速に女性活躍を進めることが狙い。具体的には、育児や介護など制約がありながら就業継続を希望する社員などへのヒアリングを行った上で、支援策を検討し、現場の意見を吸い上げ、人事部と連携しながら、制度の改定、仕組の新設、風土づくりを進めたるなどしている。

復建調査設計株式会社（サービス産業／従業員 623 名／広島市） ※2018 年 12 月時点

取組 2

■課題：ライフイベントに左右されることなく働き続けられる職場環境を実現するには？

取組  
内容

**30 代の管理職手前の従業員を中心にワーキンググループを立上げ、経営層へ提言を行う**

「多様な価値観に応じて無理なく働き続けられる会社への変革」を目標に、「多様な働き方検討ワーキング」のメンバーが、現場のニーズ等を組み、上部組織である働き方改革プロジェクトチームへ提案し、経営層に大した働き方制度の提言を行う流れをつくっている。

