

第3章

女性活躍推進のための取組のポイント

I. 女性活躍推進の方針・取組体制を整える

1 女性の活躍の目的・方向性を明示しましょう

経営トップ自らが、リーダーシップを発揮し、女性の活躍推進を経営戦略として位置づけ、取り組む目的や方針を社内に周知しましょう。

診断領域

I-① 女性の活用の目的・方向性の明示

☑チェックリスト

● 会社としての女性活躍推進の取組方針は明確化されていますか？

- 経営トップは女性活躍推進に関する自社の明確な取組方針を示していますか？
- 女性活躍推進に関する取組方針が現場の実態と乖離していませんか？
- 取組方針に対して、管理職や従業員は理解／納得できていますか？



取組①へ

● 女性活躍推進の取組方針が社内で周知されていますか？

- 経営トップが、女性活躍推進の取組方針を社内に周知していますか？
- 管理職または従業員に対して、取組方針の周知は十分に行われていますか？
- 取組方針の周知の方法に問題はありませんか？



取組②へ

▶▶▶ 課題解決のための取組

取組①

経営トップが女性活躍推進の取組方針を明確化する

- ◆ 経営トップが女性活躍推進に対するリーダーシップを発揮し、積極的に関与することで、はじめて取組が全社的、継続的なものとなります。経営課題等自社が今置かれている状況を踏まえ、下記のような点について目的や具体的な方向性を明確にしていきましょう。
 - * 自らがなぜ女性活躍推進に取り組む必要があるのか。
 - * 女性活躍推進について、具体的にどのような体制で、どのような方策で取り組むのか。
 - * 女性が活躍することでどのような経営成果を目指すのか。
- ◆ 経営トップが十分に関与せずに進めると、下記のような問題が生じることがあります。
 - * 会社としての本気度が従業員に伝わらず、方針が形骸化してしまう。
 - * 制度や職場風土を変えようと思っても実行までに時間がかかってしまう。
 - * 制度は導入されても、現場が取組の意図を理解していないので運用がうまくいかない。
- ◆ 女性の活躍を推進していくためには、職場の意識改革からまず取り組んでいく必要があります。
 - * 男女平等の精神はわかるが、わが社が特別遅れているとは思えない。
 - * 女性の活躍推進を掲げているが具体的に何をやっているかわからない。などの社内の反応はありませんか？女性の活躍推進に関する自社の状況の「見える化」や社内認識の実態把握をし、その結果に基づいた啓発活動と同時に、使い勝手の良い制度を充実させるなど、目に見える形で、具体的な改善につなげていくことで、社内のコンセンサスを形成していきましょう。

- 自社の顧客やマーケット、取り扱い商品の特性などを踏まえて、経営戦略として女性活躍推進にどのように取り組むのか、その方針を経営トップが自ら明確に言語化する。
例)「約7割を占める女性顧客のニーズに沿った商品開発により安定顧客の獲得を目指すため、女性の活躍領域の拡大を図り、女性ならではの視点を経営に活かす取組を展開していく」
- 女性の活躍に関するこれまでの自社の状況を「見える化」し、どのような点が改善すべき課題であるのかを明確に示す。
例)「管理職の女性割合は現在1割に満たない。正社員総数では女性が約4割であることを踏まえると、女性の能力を十分に生かしきれていないことが課題である」
- 社内の実態や従業員意識の把握と共に、従業員の自己チェックを兼ねて、「社内での女性活躍推進度」に関する従業員アンケート調査を実施する。

取組②

経営トップが女性活躍推進に向けたメッセージを発信する

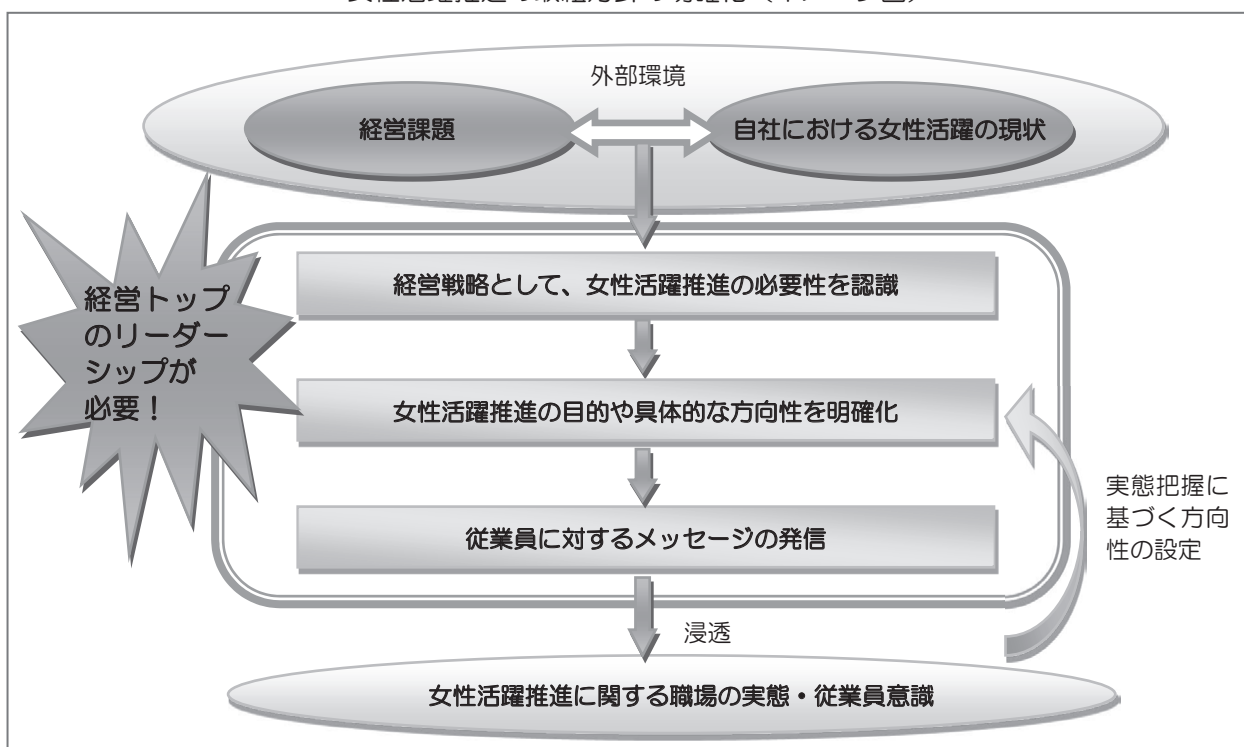
- ◆ 経営トップが女性の活躍に積極的に取り組む理由や思いを、経営課題などに基づいて従業員に対して明確なメッセージとして発信していくことが、取組の第一歩となります。
- ◆ 経営トップのメッセージを発信することで、会社としての本気度を従業員に示すことができます。また、継続的にメッセージを発信し続け、内容を周知徹底することも重要です。

具体的な取組の工夫

- 経営トップが従業員に直接コミュニケーションをとることができる手段を有効に活用する。
例) 年始社長挨拶、従業員ミーティング、社内広報紙、社長から全従業員宛メール配信 等
- ポジティブ・アクション情報ポータルサイト女性の活躍推進宣言コーナー（厚生労働省委託事業）を参考にする。
※各社の女性活躍推進を目指す方針が掲載されています。また、取組方針作成支援ツールも掲載されています。

URL : <https://positiveaction.mhlw.go.jp/declaration/>

女性活躍推進の取組方針の明確化（イメージ図）



取組事例

○対外的な場も活用しつつ、社長自らが積極的にメッセージ発信（製造業（食品）、従業員数 101～300 人）

平成 11 年に 21 世紀職業財団のモデル事業として女性の活躍推進のための組織的な取組を開始した。また、“女性の活躍推進 in ひろしま「ポジティブアクションで元気な企業を創ろう」賛助会員”にも応募し、取組の輪を広げてきた。社長自らが、自身の子育て経験も踏まえて、女性活躍の必要性について積極的に発信を行った。

○社長が自ら人事戦略として女性活躍推進の決意を示し、次期社長に女性社長が就任（製造業（化学工業製品）、従業員数 301～1,000 人）

社長が就任演説で年来の主張である「聖域なき改革」を行うと表明し、人事戦略として老若男女、国籍を問わないダイバーシティを打ち出した。社長は従来から女性活躍推進の必要性を訴え続けており、自らが先頭に立って推進していく決意を明確にした。その後、社長が会長に退き、女性が社長に就任したことで、社内外に対してさらなる女性活躍推進への取組の意思表示として受け取られている。

（経済産業省「ダイバーシティ経営企業 100 選ベストプラクティス 2014」）

○女性活躍推進についての全社通達を発令（金融業・保険業、従業員数 1,001 人以上）

2005 年に社長は、「外資系生保会社では、優秀な女性が活躍している。自社にも、優秀な女性はいるのに、管理職になっていないのはおかしい。女性が活躍することなく辞めていくとしたら、当社の人事制度や組織に原因があるはずだ。そして制度や組織を改革すれば女性が辞めずに働き続ける会社になり、そのような女性は実務経験の積み重ねによって専門性を深める。これはサービスの質の向上につながり、管理職になる人材も増えるはずだ」と考え、女性活躍推進についての全社通達を発令した。

（経済産業省「ダイバーシティ経営企業 100 選ベストプラクティス 2014」）

コラム

～従業員の声から～

◇会社がどこまで本気なのかわからない・・・

『会社の中期経営計画で「女性活躍推進」は書かれているようだが、具体的にそのことについての社長のメッセージは聞いたこともないし、人事部などからも具体的な方針は示されていない。実際の職場はまだまだ男社会のままだし、会社がどこまで本気なのかわからない・・・。』

⇒会社としては中期経営計画で方針を明示したつもりでも、経営層からの具体的なメッセージや取組の具体的な方策が示されなければ、従業員にとっては実感が乏しいものとなってしまいます。会社の中で何が変わるのか、そのことで会社としてどのようなメリットがあるのかを従業員が具体的にイメージできるように、従業員とのコミュニケーションを図りましょう。

2 男女公平な採用・育成方針を立て実施しましょう

男女公平な採用・育成方針を立て、男女分け隔てなく採用し、育成していきましょう。

診断領域 I-② 男女公平な採用・育成方針

☑チェックリスト

●男女公平に採用していますか？

- 女性の応募が極端に少なくなっていますか？
- 不合理に従業員数に男女差が大きい部門はありませんか？
- 女性の少ない部門に、女性を積極的に採用していますか？

▶▶▶ 取組①へ

●男女分け隔てなく育成しようとしていますか？

- 男女で育成方針に違いはありませんか？
- 男女で仕事の割り振りや教育訓練に違いはありませんか？
- 社内に「女性は補助作業を行うもの」などといった固定観念がありませんか？

▶▶▶ 取組②へ

▶▶▶ 課題解決のための取組

取組①

男女公平に採用を行う

- ◆ 男女公平に採用を行うことは言うまでもなく、人材活用のすそ野を広げるためにも、男性だけでなく女性も積極的に採用を行うことは非常に重要なことです。
- ◆ しかし、「男性が多い職場なので女性が働くのは難しい」、「女性は出産等で仕事を辞めたり短時間勤務になったりするので使いづらい」などの先入観により、採用が男性優位になっていることはないでしょうか。また、性別を意識して採用を行っていても、女性の応募者が少ない、女性が敬遠しがちな業種・職種もあります。
- ◆ それらを解消するには、もし男女公平に採用することが困難な理由があるのなら「どのようにそれを解消するか」の視点で取り組むと共に、女性を積極的に採用することについて意識して取り組むなどの採用方針を立て、女性の応募者を増やすための採用活動を行うことが必要です。

☛ 具体的な取組の工夫

- ホームページや会社案内で活躍している女性従業員を積極的に紹介
- 求人先に女性が多い学校、学科等を含める
- 女性求職者を対象とした職場見学会を実施
- 採用に際しての女性比率の数値目標を設定
- 職場ごとに女性比率の数値目標を設定
- 役員、面接担当者への男女公平な採用に関する研修の実施
- 役員、面接担当者のプレゼンテーション力の向上
⇒研修を実施するだけでなく、合同企業説明会や展示会などで、他社のプレゼンテーションを参考にしたり、会社案内やリーフレットを入手したりして、自社のプレゼンテーションの魅力向上を図りましょう。
- 性別にかかわらず公正な選考を解説したマニュアル等を作成
- 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
- 女性の活躍に関する情報を積極的に公表（第1章-IV-③参照）

- ◆ なお、女性活躍推進法では、採用に関連して下記コラムのように基準等が示されていますので、取組の参考にしてください。

コラム ～参考情報～

女性活躍推進法では、「採用」に関連して下記のような項目や基準が示されています。

☞状況把握項目

- ・採用した労働者に占める女性労働者の割合（※必ず把握すべき項目）
- ・男女別の採用における競争倍率
- ・労働者に占める女性労働者の割合

☞認定基準（女性の職業生活における活躍の状況に関する実績に係る基準）

① 男女別の採用における競争倍率（応募者数/採用者数）が同程度（※）であること
 （※直近3事業年度の平均した「採用における女性の競争倍率〔女性の応募者数÷女性の採用者数〕×0.8が、直近3事業年度の平均した「採用における男性の競争倍率〔男性の応募者数÷男性の採用者数〕」よりも雇用管理区分ごとにそれぞれ低いこと）

又は

② 直近の事業年度において、次のアとイの両方に該当すること。

ア 正社員に占める女性労働者の割合が産業ごとの平均値（平均値が4割を超える場合は4割）以上であること。

イ 正社員の基幹的な雇用管理区分における女性労働者の割合が産業ごとの平均値（平均値が4割を超える場合は4割）以上であること。


※ 正社員に雇用管理区分を設定していない場合はアのみで可

コラム ～参考情報～

公的機関のサイトを活用して、女性が活躍できる会社である、あるいはそうしたいという経営者の思いや会社の取組を社内及び社外に対してPRすることも効果的です。

☞取組の紹介・シンボルマーク等の取得（例）


- ・厚生労働省子育てサポート企業認定（くるみんマーク）、特例認定（プラチナくるみんマーク）
- ・広島県仕事と家庭の両立支援企業登録制度（両立支援登録マーク）
- ・女性活躍推進法に基づく認定マーク「えるぼし」



コラム ～参考情報～

パンフレット「ドライバー不足の対策していますか？～トラック運送業の人材採用に向けて～」
 （平成26年9月 国土交通省、公益社団法人全日本トラック協会発行）

※女性が少ない職場で女性の採用を増やすためのポイント等が整理されており、参考になります。
 URL：http://www.jta.or.jp/rodotaisaku/pdf/driver_fusoku.pdf



目次

はじめに	1
難しくなるトラックドライバーの採用	2
若手ドライバー採用のポイントと取組例	3
若手ドライバー確保のために	5
女性ドライバーを採用していますか？	11
女性ドライバーを活用するメリット	12
女性ドライバー採用のポイントと取組例	13
女性ドライバー確保のために	15
女性ドライバーが活躍しやすい仕事とは	19
職業体験の少ない若年層を活用していますか？	20
職業体験の少ない若年層採用のポイントと取組例	21
高齢者を活用していますか？	23
高齢者活用の工夫	24

○新卒採用において女性の応募を増やす取組を強化（製造業（食品）、従業員数 101～300 人）

新卒採用において女性比率をアップすることを目指した取組を行ってきた。女性の応募を促すために市内の女子大学を訪問して就職面談を開催したり、会社説明会、工場見学、OG訪問などを行って女性の参加率を拡大した。この結果、新卒採用の開始から 20 年が経過した現在までの延べ 60 名の採用者のうち、ほぼ半数を女性が占めている。

○女性の積極的な採用とキャリアアップの職場環境づくり（製造業（食品）、従業員数 1,001 人以上）

女性の活躍推進の第一歩として、まず、母数となる女性の正社員数を増やすために、新卒者の採用にあたり女性の積極的な採用を行った。2003 年以降、採用者の女性比率の目標（年によって 6 割など）を設定して取り組んできた結果、取組開始から約 10 年間が経った現在では、女性従業員の人材が少しずつ増えてきており、係長相当職クラスの人材も育ってきている。

○技術者として、理系ではない短大女子学生を採用（情報通信業、従業員数 101～300 人）

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、理系の大学卒業女性そのものが少なく、採用活動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、がんばって勉強している。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、子育てをしながら就業継続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えている。

（財団法人 21 世紀職業財団「ポジティブ・アクション実践的導入マニュアル」（平成 24 年 3 月）

取組②

男女公平な育成方針を立て、男女分け隔てなく仕事、教育、任用の機会を与える

- ◆ 従業員の育成や任用においても、男女公平に行うことは基本です。しかしながら、経営層や人材育成担当者が公平に行っているつもりでも、育成方針や管理職等の責任のあるポストへの任用の機会に男女間で差が生じている場合があります。まずは、仕事の割り振りや教育訓練、任用のあり方などについて従業員の声を聞きながら、再点検してみましょう。
- ◆ また、女性は現場作業に向いていない、女性は補助業務などといった固定観念が社内にはないか注意してください。社内における意識改革はもとより、職種を性別で固定化しないよう、業務内容や業務環境の見直しを行い、女性の職域を拡大することが求められます。
- ◆ 女性従業員の育成について、管理職の理解やノウハウの蓄積が必要です。そのためには、部下育成のためのコミュニケーションスキル、従業員のモチベーションを向上させる手法、ジョブローテーション（担当業務の入れ替え）や仕事の幅を広げる意義などについて、管理職研修を行うなどが考えられます。
- ◆ 一方、女性従業員に対しては採用時や新入社員研修において、配置における考え方や長期的な育成方針について説明をすることも重要なことです。

☞ 具体的な取組の工夫

- 女性が使いやすいハード面の職場設備の整備
- 女性が少ない職場に配置される女性従業員に対するメンター役の配置（Ⅲ－③参照）
- 女性活躍推進の観点からみた部下の育成や登用、仕事の割り振り等についての管理職研修の実施
- 女性従業員向けの研修メニューの用意

○女性従業員の少ない製造ラインに女性を配置できるよう様々な環境を見直し（製造業（プレス加工）、従業員数 101～300 人）

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、女性従業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。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持って業務に当たる女性が増え、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。

（財団法人 21 世紀職業財団「ポジティブ・アクション実践的導入マニュアル」（平成 24 年 3 月））

コラム

～従業員の声から～

◇男性の方が責任のある仕事が任されがち・・・

『企画や判断を必要とするなど責任のある仕事は、同じ従業員の間でも男性に任されることが多いように思う。会議の場でも、全体のとりまとめや結果の発表をするのは男性であることが多いし。女性自身があまり前に出ようとしなない、ということもあるのだけれど・・・。』

⇒会社として人材育成に明確な差は設けていない場合でも、普段の職場の中で上司から部下に仕事を割り振る際や、会議等での役割を決めていく際などに、とりまとめや判断等が必要とされる責任のある仕事を女性より男性を優先して任せているようなことはないでしょうか。女性自身が控えめに責任のある立場を担うことを避けることもよくあることですが、男女公平に育成していく観点からは、管理職等はある程度意識して女性にも責任のある役割を積極的に付与していくことが望まれます。会議等の場においては、とりまとめやプレゼンテーションを担う役割を輪番制にするなどして、男女に関わらず責任のある立場で参画する機会を増やしていきましょう。

3 女性の活躍推進のための計画を策定し、体制を整えましょう

会社として、女性活躍推進について具体的な計画・目標を立て、その旗振り役となる担当部署・担当者を置き、女性活躍推進のための体制を構築しましょう。

診断領域

I-③ 女性の活躍推進の体制構築や計画策定

☑チェックリスト

● 会社として、女性活躍推進についての具体的な計画や目標を立てていますか？

- 女性活躍推進についての計画は策定されていますか？
- 女性活躍推進についての具体的な取組目標は設定され、適正な進捗管理が行われていますか？
- 女性活躍推進についての計画や目標が現場の実態と乖離していませんか？
- 女性活躍推進についての計画や目標は社内で周知されていますか？



取組①へ

● 会社として、女性活躍推進の担当部署や担当者は明確化されていますか？

- 女性活躍推進の旗振り役となる担当部署や担当者を設けていますか？
- 女性活躍推進の担当部署や担当者に人事に関わる権限を与えていますか？
- 女性活躍推進の担当部署や担当者の存在やその取組内容は社内で周知されていますか？



取組②へ

▶▶▶ 課題解決のための取組

取組①

女性活躍推進についての計画を策定し、具体的な目標設定と進捗管理を行う

- ◆ 経営トップが示した女性活躍推進の方針を具体化していくためにも、自社の現状と課題を把握・分析した上で、中長期的な目標を設定し、計画を策定しましょう。そして、社内のコンセンサスに基づいて全社的な取組を展開し、定期的にその達成度合いを計りながら現場のマネジメントに落とし込み、施策に反映させていく必要があります（いわゆるPDCA（Plan-Do-Check-Action）サイクル）。
- ◆ 「女性採用率」や「女性管理職比率」など数値目標を設定することは推進力を高める上で重要ですが、自己目的化しないよう、なぜ女性活躍推進をするのか、そのためにどのような人材に、どのような業務を任せ、どのような成果を上げていくのかという点を常に意識しておく必要があります。
- ◆ また、方針と実態が乖離しては、実際の取組が進みません。自社における女性活躍をめぐる実態について、部門別の女性従業員比率や女性管理職比率等の人事労務関連データを分析したり、従業員アンケートやヒアリングを実施するなどして実態把握し、課題分析をしましょう。本導入ブックで紹介する「女性活躍診断ツール」も、現状と課題の分析のための「見える化」ツールとして有効活用してください。

☞ 具体的な取組の工夫

- ポジティブ・アクション情報ポータルサイト女性の活躍推進宣言コーナー（厚生労働省委託事業）を参考にする。
※各社の女性活躍推進に関する目標や取組方針が掲載されています。
URL：<https://positiveaction.mhlw.go.jp/declaration/>
- これまでの自社の状況を踏まえ、何をどのような水準まで変革すべきかを具体的な目標として設定する。
例）「現在は管理職の女性割合は1割に満たないが、正社員総数では女性が約4割であることを踏まえると、女性の管理職比率を5年後までに25%まで引き上げる」

- ◆ 女性活躍推進法では、常時雇用する労働者の数が301人以上の企業（一般事業主）については、

令和2年4月1日以降が始期となる一般事業主行動計画を作成する際は、原則として、① 女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供、② 職業生活と家庭生活との両立に資する雇用環境の整備の区分ごとに1つ以上の項目を選択し、それぞれ関連する数値目標を定めた行動計画の策定届を、管轄の都道府県労働局まで届け出る必要があります（P11参照）。

- ◆ 一般事業主行動計画の策定・届出義務及び自社の女性活躍に関する情報公表の義務の対象が、常時雇用する労働者数が301人以上の事業主から101人以上の事業主に拡大されます。常時雇用する労働者数101人以上300人以下の事業主は、改正法施行日（令和4年4月1日）までに、行動計画の策定・届出及び情報公表のための準備を行ってください（P11参照）。

コラム ～参考情報～

企業が女性活躍に関する状況把握、課題分析を行い、行動計画を策定することを支援するツールとして「行動計画策定支援ツール」が厚生労働省から提示されています。

☞行動計画策定支援ツール
https://positiveaction.mhlw.go.jp/plan_tool/

コラム ～参考情報～

～女性活躍加速化助成金（両立支援等助成金）～

女性活躍推進法に沿って、一般事業主行動計画の策定・公表等を行った上で、行動計画に盛り込んだ取組内容を実施し、数値目標を達成した事業主に助成金が支給されます。助成金の申請にあたっては、行動計画等の公表は厚生労働省の「ポジティブ・アクション応援サイト」上で行う必要があります。

【助成金の種類と支給金額（令和元年度）】

- 加速化Aコース
 数値目標の達成に向けた取組目標を2つ以上達成した場合に支給

1企業につき1回限り	常用労働者数300人以下	常用労働者数301人以上
受給できる額	38万円<48万円>	対象外
- 加速化Nコース
 数値目標の達成に向けた取組目標を達成した上で、その数値目標を達成した場合に支給

1企業につき1回限り	常用労働者数300人以下	常用労働者数301人以上
受給できる額	28万5千円<36万円>	対象外
女性管理職比率が上昇し、かつ15%以上になった場合	47万5千円<60万円>	

※生産性を向上させ生産性条件を満たしている場合には<>内の額を支給

☞女性活躍加速化助成金（両立支援等助成金）の案内
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kodomo/shokuba_kosodate/ryouritsu01/index.html

取組事例

○「ユニークなアイデア」の融合によるイノベーション実現のためにダイバーシティを経営戦略の源泉に位置づけ（製造業（金属工作機械）、従業員数100人以下）

基本理念は「Be Professional!」。世界のお客様に『なるほど!』と言われるオンリーワンの製品やサービスを提供することを企業ビジョンとしており、「先端技術・匠の技」と「ユニークなアイデア」の融合によるイノベーションがそれを可能にすると考え。この実現のため、同社では同じベクトルに向かいながらも、異なる個性、感性や能力を持つ多様な人材を求め、創立70周年に向けて策定した中期経営計画“70 VISION”において人材方針を「3G! generation free、gender free、global」と定め、ダイバーシティを経営戦略の源泉に位置づけている。

（経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選ベストプラクティス2014」）

○「総合職新卒採用における女性比率3割以上」を保持（製造業（繊維原料卸）、従業員数 1,001 人以上）
 2000 年代になってから、CEO の強いリーダーシップにより「総合職新卒採用における女性比率 3 割以上」を目標として掲げた。それ以来公約を達成していたが、2011 年度の新卒採用では、休職や退職リスクが相対的に低い男性の採用を希望する現場の声が強まり、また、内定辞退も重なり、女性比率が 19%と大きく落ち込んだ。これを知った CEO は、「女性比率 3 割以上」を堅守する強い意思を示し、翌年度の採用で女性を 4 割採用することを厳命し、その目標を達成した。2013 年度の採用においても目標を達成、結果的に 13 年間の平均で「女性比率 3 割以上」の公約を果たし続けている。
 （経済産業省「ダイバーシティ経営企業 100 選ベストプラクティス 2014」）

取組②

女性活躍推進の担当部署や担当者を置く

- ◆ 全社的な取組には、部署を横断して取組を推進するための体制が必要となります。女性活躍推進の旗振り役となる担当部署や担当者を設け、それを明確にする必要があります。
- ◆ その際、特定の役割と、人事権も含めた権限をきちんと与えることが必要です。それにより、社内に対する発信力が強化し、社内の認識も高まって、取組の継続性、具体性、機動性もアップします。
- ◆ なお、専従又は新規の部署を設けることが難しい場合には、既存の部署に同様の権限を与えることで対応可能です。兼任とする場合は、業務分担の見直しなどの配慮をしてください。
- ◆ また、取組状況や PDCA の結果、人事制度の改変などについて具体的な成果を従業員に明示することで、取組への協力も得やすくなります。
- ◆ 担当部署や担当者を設置せずに進めると、下記のような問題が生じるにつながります。
 - * 女性活躍推進のための取組の責任の所在が不明確になり、取組が進まない。
 - * 日常業務が優先され、取組が進まない。
 - * 旗振り役不在により、各職場で取組に差異が生じる。
 - * 取組が困難な部署では、いつまでたっても成果があがらない。
- ◆ 担当部署や担当者の設置の方法は下記のとおりさまざまです。どのタイプを選択すべきかについては、企業の規模、組織体制や職場のパワーバランス等によって異なりますので、対応しやすい方法で設置してください。

具体的な取組の工夫

- 人事担当者が中心となり、各職場のリーダーとともに組織的に推進
- 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
- 推進担当部署を経営トップの直轄組織とする

取組事例

○女性の、女性による、女性のための施策検討組織の設置（金融・保険業、従業員数 1,001 人以上）

新たな施策の検討にあたり、女性の生の声を取り入れることが重要と考え、「女性いきいき協議会」を設置した。「女性いきいき協議会」の女性メンバーは、営業店及び本店部から 8 名を人事が選抜・任命した。歴代のメンバーは管理職、監督職、育児経験者、独身者など様々な人材で構成されており、現在の任期は 1 年間だが、設置当初は制度や施策を定着させるために 2~3 年を任期としていた。

「女性いきいき協議会」は、平成 18 年に設置された「働きやすい職場推進委員会」の下部組織と位置づけられている。「働きやすい職場推進委員会」では、従事者の働き甲斐や満足度の向上に関する事項や多様な人材の活用促進に関する事項について検討が行われるが、「女性いきいき協議会」では女性に関する問題に特化した検討を行う。

また、具体的な現場の女性の意見を吸収するために、女性メンバーが集まり「女性メンバー会議」を開

催している。この「女性メンバー会議」には頭取が出席したこともあるが、職員がざっくばらんに意見を出し合う機会となっており、そのなかで出された意見などを施策・取組に反映している。

○女性活躍推進についての全社通達を発令し、「女性活躍推進委員会」を発足（製造業（化学工業製品）、従業員数 1,001 人以上）

人事担当役員を室長に「きらめきライフ推進室」を設置したのがスタートで、現在女性専任担当を含む男女半々からなるメンバーを中心に、女性活躍推進策を企画・運営している。設置後まず、トップマネジメント層に対し、外部の女性経営者による講演を行い、従来の男性中心の職場で働いてきた経営層に対して女性の活躍を進めることの経営上の意義を理解させた。以降、女性の積極採用、女性の少ない部署、職種への積極配置・登用、上司層と女性対象のセミナー開催、ネットワーク構築のためのランチミーティング、両立支援策など具体的な女性活躍推進施策に取り組んでいる。

（経済産業省「ダイバーシティ経営企業 100 選ベストプラクティス 2014」）

○経営トップの方針に基づき、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（建設業、従業員数 101～300 人）

男性・女性従業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従業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・職場環境／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、企業の更なる活性化につなげている。

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

（財団法人 21 世紀職業財団「ポジティブ・アクション実践的導入マニュアル」（平成 24 年 3 月））

4 女性の活躍推進に関する従業員のニーズを把握しましょう

アンケートやヒアリング、懇談会等を実施して、女性活躍推進に関する従業員のニーズを正確に把握し、施策に反映しましょう。

診断領域

I-④ 女性の活躍推進に関する従業員ニーズ把握

☑チェックリスト

● 会社として、女性活躍推進に関する従業員のニーズを正確に把握していますか？

- 女性活躍推進のためのニーズ把握は行われていますか？
- 女性活躍推進のためのニーズ把握の方法は適切ですか？
- 女性従業員のニーズが施策に十分反映されていますか？
- 女性従業員は、ニーズが施策に十分反映されていると実感できていますか？



取組①へ

▶▶▶ 課題解決のための取組

取組①

女性活躍推進のために従業員のニーズを把握し、それを施策に反映する

- ◆ 女性活躍推進の取組がうまくいかない大きな理由の一つは、取組推進者と従業員との温度差（意識のギャップ）があることです。女性従業員が働きやすい制度や職場環境について、従業員がどのような意識や要望を持っているのか、また女性がどのような点で就業継続や活躍に阻害要因を感じているのかなどについて、従業員アンケートやヒアリング等で把握することが必要です。
- ◆ また、従業員のニーズを具体的な取組に反映し、その成果を分かりやすい形で示すことが大切です。取組にニーズを反映させたとしても、従業員がそれを実感できるようなものでなければ、取組が利用されなかったり、利用しづらかったりして形骸化してしまいます。

☛ 具体的な取組の工夫

- 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
- 経営層が従業員の働き方に対するニーズを把握する場を設定する
例) 職場懇談会の開催、ニーズ調査の実施等

取組事例

○女性従業員参加型のプロジェクトチーム「SMAP」の活動で女性の意見を汲み上げ（小売業、従業員数1,001人以上）

女性活躍推進を進めていくにあたっては、経営層だけで進めていくのではなく、関係する女性皆の声を聞き、皆で取組を進めていくこととした。そこでできたのが「SMAP」= Smile Mama Active Project という活動である。平成19年4月から、人事労務部門が中心となり、女性従業員6~7名を集めて活動を開始した。当初2年ほどは、相談役も出席していた。メンバーは入れ替わりはあるものの、現在も10名ほどおり、毎月集まって、労務担当者を招いての勉強会など各種の活動を行っている。

SMAPの活動の成果としてまず、平成20年から、時短勤務（子どもが3歳の誕生日まで。時短勤務だと「オール」と呼ばれる早番と遅番の通し勤務や遅番の勤務から外れ、早番のみとなる）と、勤務地限定（自宅から通える場所限定）正社員の制度ができた。また、活動の当初は、自分たちが働きやすい環境について考え、提案するだけでなく、子どもをもつ母親としての目線から、店舗への改善提案も行っていった。例えば、店舗におむつ交換台を設置する、新生児用の買い物カートを置くなどの提案を上げ、これらは実現されている。

○本社の施策を活用した意識調査の実施（卸売・小売業、従業員数 101～300 人）

グループ内の企業が任意に利用できる従業員意識調査の仕組みが提供されており、同社では、合併による新会社設立から 3 年後の 2012 年に同制度を活用した社内アンケート調査を行った。調査は本社から派遣されたスタッフが第三者として行うため、中立性があり、中には従業員から厳しい意見が出ることもある。しかし、それらの声も含めた調査結果と提言事項がレポートとして経営層に還元されるため、自社の状況を把握する上で有用なツールとなっている。例えば、長く 1 つの部門で働いていた女性従業員が個人的な事情から他部門への配置転換を希望していることを自己申告票から把握し、異動を実現することで就業継続につなぐことができた事例などがある。

○年に 1 度、職場懇談会を実施（情報通信業）

1 年に 1 回は経営層が全従業員に企業の方針等を伝える職場懇談会を開催しており、その場で従業員から聞かれた働き方に対するニーズや従業員相談室に寄せられた声を吸い上げ、施策検討の際の材料としている。

（神奈川県「中小企業のためのワーク・ライフ・バランス導入・推進マニュアル」（平成 25 年 3 月））

○労働組合の実施するアンケート調査結果を活用（製造業（電機機器）、従業員数 1,001 人以上）

労働組合が組合員に対して実施するアンケート調査の結果は、労働組合本部から本社人事部に伝えられ、これをもとに施策が見直し、新設されている。

（神奈川県「中小企業のためのワーク・ライフ・バランス導入・推進マニュアル」（平成 25 年 3 月））

コラム

～従業員の声から～

◇何か意見があっても言いづらい・・・

『何か問題や不満などがあつた時に、どう伝えたら良いか分からない。上司もよく話を聞いてくれる人とそうでない人がいるし・・・。いきなり労働組合にというのもちょっと躊躇してしまう・・・。』

☞女性の活躍に限らず、働き方に関わる従業員の悩み事や相談事について相談を受け付ける窓口を設けて、社内に周知しておくといよいでしょう。特に若い従業員は社内の仕組みをあまりよく知らず、また意見を言いにくくなりがちですので、先輩従業員と若手従業員の交流の機会を持つなどして、先輩従業員が後輩従業員の悩みを聞いて会社に意見を上げる際の橋渡しができるような社内の関係づくりをしていくことも重要です。

Ⅱ. 両立・就業継続を支援する制度を導入し利用環境を整える

1 両立・就業継続を支援する制度を導入しましょう

仕事と生活との両立をやすくし、女性の就業継続を支援する制度を積極的に導入しましょう。

診断領域 II-① 両立・就業継続を支援する制度の導入状況に対する認識

☑チェックリスト

● 会社として、両立・就業継続を支援する制度を積極的に導入していますか？

- 従業員が、仕事と生活を両立しやすいよう、働く時間や場所に融通が利く制度を導入していますか？
- 従業員が、ライフスタイルの変化など必要に応じて雇用形態の変更や再雇用制度を柔軟に選択できるようになっていますか？
- 会社が導入している制度は従業員が望むものになっていますか？



▶▶▶ 課題解決のための取組

取組① 会社として、両立・就業継続を支援する制度を積極的に導入する

- ◆ 両立や女性の就業継続を支援する社内体制を整備するとともに、従業員が働きやすいよう、法令順守はもとより、短時間勤務やフレックスタイムなど働く時間の柔軟性を高める制度の導入や、在宅勤務、テレワークといった働く場所の融通を利かせる制度の導入など、独自の社内制度の導入に取り組みましょう。なお、法律（育児・介護休業法）で定められている両立支援制度は次のとおりです。

育児休業	<p>【育児のために仕事を休める制度】</p> <p>従業員は、事業主に申し出ることにより、子の1歳の誕生日の前日まで、原則1回に限り、育児休業を取得することができます。保育所等に入所できない場合などは、最長子が2歳に達するまでとることができます。両親ともに休業する場合は、1歳2か月に達するまで（休業期間は1年間）とることができます。</p>
短時間勤務制度	<p>【短時間勤務(原則1日6時間)ができる制度】</p> <p>事業主は、3歳未満の子を養育する従業員について、従業員が希望すれば利用できる短時間勤務制度を設けなければなりません。</p>
所定外労働の免除	<p>【残業が免除される制度】</p> <p>3歳未満の子を養育する従業員が申し出た場合には、事業主は、その従業員を、所定労働時間を超えて労働させてはなりません。</p>
子の看護休暇	<p>【子どもの病気の看護などのために仕事を休める制度】</p> <p>小学校就学前までの子を養育する従業員は、事業主に申し出ることにより、小学校就学前までの子が1人であれば年に5日まで、2人以上であれば年に10日まで、1日又は半日単位で休暇を取得することができます。</p>
法定時間外労働の制限	<p>【残業時間に一定の制限を設ける制度】</p> <p>小学校就学前までの子を養育する従業員が申し出た場合には、事業主は、1か月24時間、1年150時間を超える時間外労働をさせてはなりません。</p>
深夜業の制限	<p>【深夜(午後10時から午前5時)の就労を制限する制度】</p> <p>小学校就学前までの子を養育する従業員が申し出た場合には、事業主は、その従業員を深夜(午後10時から午前5時まで)において労働させてはなりません。</p>
転勤の配慮	<p>【育児期の従業員の転勤に一定の配慮をする義務】</p> <p>事業主は、従業員に就業場所の変更を伴う配置の変更を行おうとする場合に、その就業場所の変更によって子育てが困難になる従業員がいるときは、当該従業員の子育ての状況に配慮しなければなりません。</p>

国や広島県の制度を利用して、両立支援制度の導入に関する取組を加速化させましょう。

- ➡次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画を策定し、導入する両立支援に関する制度について、その取組を明記する。

「一般事業主行動計画」とは、事業主が従業員の仕事と子育ての両立を図るための雇用環境の整備や、多様な労働条件の整備などに取り組むに当たって、①計画期間②目標③目標を達成するための対策の内容と実施時期を具体的に盛り込み策定するものです。

※従業員101人以上の事業主は、行動計画の策定が次世代育成支援対策推進法上義務付けられています。なお、従業員100人以下の事業主については、行動計画の策定は努力義務となっています。

- ➡広島県仕事と家庭の両立支援企業登録制度を利用する。

「広島県仕事と家庭の両立支援企業登録制度」とは、一般事業主行動計画を策定し、

「仕事と家庭の両立支援」に取り組む企業を、県が登録する制度です。

両立支援企業登録 広島県

検索

URL : <https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hint/1271205465395.html>

※登録企業には、登録証を交付するとともに、取組内容を県のホームページで紹介し、登録マークを企業ホームページや名刺・広告・商品などに使用することができ、仕事と家庭の両立に取り組む企業であることを対外的に広告することで、企業のイメージアップや優秀な人材の確保につながります。※このほか、県の建設工事入札参加資格の格付け認定において加点されるなどの特典があります。



取組事例

○女性の声を反映させた両立支援制度の構築（金融・保険業、従業員数 1,001 人以上）

女性が活躍する組織をつくるためには女性がキャリアアップしていかななくてはならないが、そのためにもまず優秀な女性の退職を防ぐことが必要であると考え、キャリア支援と両立支援を両輪として取組を進めた。

まずは女性の就業継続に焦点を置いて施策の検討を行った。取組開始以前は育児休業も法定通りの制度のみだったが、社内に様々な形で女性の声を聞く場を設け、就業継続を支援するための新たな制度を作り上げた。具体的には、育児休業日数の延長や、短時間勤務制度の勤務日数・勤務時間の選択肢を複数設けるなどである。また、子どもの参観日や学校行事に出たいというニーズに応じて、年に5日間取得可能なリフレッシュ休暇を半日単位で取得できるようにした。他にも、「育児サービス利用補助」として、短時間勤務を利用していない小学校未満の子どもを持ち、保育園・託児所等を利用している職員に、一人につき月額6,000円の補助を行っている。

○復帰を前提とした産休育休制度と短時間勤務制度の拡充（サービス業（介護）、従業員数 301～1,000 人）

両立支援の取組を進めるにあたってはまず、女性の出産後の「復帰」を前提として、産休・育休制度と短時間勤務の制度を拡充させた。短時間勤務については、平成23年に期間を延長し、「3才まで」から「就学前まで」に変更になった。また、「ノー残業デー」にも取り組んでいるが、特に短時間勤務者に対しては、管理者が時間通りに帰らせることを徹底しており、勤務時間に合わせて役割・業務を変えている。ただ実際には、その施設や事業の特性によって、時間通りに帰ることの難しい事業所もある。

なお、産休・育休から復帰した後、どこの事業所で働くか（元の職場に戻るのか、別の職場に異動するのか等）は、元の職場に戻りたいという人もいれば、通勤時間を短くしたいので近くの職場に移りたいという希望を出す人もいるので、事前に尋ねておいて、できる限り希望に添うようにしている。また復帰後のことは、出産後、子どもを連れて職場を訪ねる人が多いので、そのときに話をする機会をもつこともある。

○「ワークシェアリング制度」の導入（医療）

病棟看護師の場合、「ワークシェアリング制度」として、3才までの育児短時間制度に加え、月に3日以上夜勤が行える職員については、子が小学校入学までの間、本人からの申し出により短時間勤務（4.5時間又は6時間/日）、短日勤務（3日又は4日/週）を行うことができる。その他、配偶者の勤務状況等、一定の条件を満たせば子が小学校入学前まで夜勤免除を申請することが可能となっている。夜勤職員確保のため「夜勤専門看護師制度」として夜勤専門の看護師の採用も行っている。

（神奈川県「中小企業のためのワーク・ライフ・バランス導入・推進マニュアル」（平成25年3月））

○制度の利用しやすさを向上（不動産賃貸業・管理業、従業員数101～300人）

産休取得希望者が現れたこと、病気を患った子どもを持つ従業員が入社してきたことがきっかけとなり、以前から制度としてはあったが、内規が作成されていなかったため、利用者が利用しやすいように内規を整備し直すことにした。

（厚生労働省「中小企業における両立支援推進のためのアイデア集（改訂版）」（平成25年3月））

○自由出勤制度の導入（情報通信業、従業員数100人以下）

日、週、月ごとに決められた最大勤務時間の範囲内で、個人が自由に勤務スケジュールを組むことができる「自由出勤制度」を導入している。

（経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選ベストプラクティス2013」）

コラム

～事業所内保育施設の整備について検討してみませんか～

休日出勤や深夜勤務は、子育てと仕事を両立しながら働きたいと考える女性にとって大きなハードルとなります。

事業所内保育施設は、企業の勤務体制に合わせて一般の認可保育所では対応できない休日や深夜等も運営できるなど、柔軟な保育運営ができ、保育が必要な子どもをもつ従業員にとって子育てをしながら安心して働き続けることができる福利厚生施設です。

事業所内保育に取り組むに当たっては、次のような支援を受けることができます。

【企業主導型保育事業】

複数の企業が共同で設置することができ、他企業との共同利用や地域枠の設定は任意です。

運営費・整備費について認可保育所並みの助成を受けることができます。

利用対象となる児童は就学前までの児童です。

☞企業主導型保育事業ポータルHP（内閣府委託先：公益財団法人 児童育成協会）

URL：<https://www.kigyounaihoiku.jp/>

【事業所内保育事業】

事業所の従業員枠に加え、地域枠を設定する必要があります。

また、設備及び運営について設置する市町が定める認可基準を満たし、事業の認可を受けることで認可保育所と同様の公費を受けることができます。

利用の対象となる児童は0～2歳児で、卒園後の進級について、認可保育所や認定こども園と連携施設の契約を結び、受け皿を確保することが必要となります。

☞地域型保育事業の概要（内閣府ホームページ）

URL：<https://www8.cao.go.jp/shoushi/shinseido/faq/pdf/jigyousya/handbook5.pdf>

2 従業員が制度を利用しやすい環境を整えましょう

従業員のニーズにあった両立・就業継続支援の制度をつくり、利用しやすい環境や職場の雰囲気づくりに努めましょう。

診断領域

Ⅱ-② 両立・就業継続を支援する制度の利用しやすさ

☑チェックリスト

● 両立・就業継続を支援する制度は十分に利用されていますか？

- 両立・就業継続を支援する種々の制度について積極的に周知していますか？
- 両立・就業継続を支援する制度は従業員に利用されていますか？
- 両立・就業継続を支援する制度を利用する人や部署が限定されていませんか？
- 両立・就業継続を支援する制度の内容・運用について従業員から意見を聞いていますか？



取組①へ

▶▶▶ 課題解決のための取組

取組①

従業員にとって利用しやすい制度づくりや職場づくりをする

- ◆ 就業継続を支援する制度があっても、従業員によく知られていない、これまで利用実績がなく従業員が利用を躊躇する、制度を利用することにより周囲の従業員に業務のしわ寄せが生じ、利用者が肩身の狭い思いをするなどといったことはありませんか。
- ◆ まずは、社内の通知や社内報などで積極的に周知を行い、また、なぜ会社として両立支援制度を推進するのか、理由も含めて広く従業員に説明する機会を持つなどして、職場全体の理解を促すことに努めましょう。「制度利用者の生の声」を入れることも、理解促進に有効であり、このような啓発活動を普段から実施することが制度の利用、定着につながります。
- ◆ また、従業員の意見を聞きながら、制度を利用しやすくするための運用上の工夫を行うことも必要です。制度は利用されることで、企業・従業員双方にメリットをもたらす、制度導入の効果が高まります。

☞ 具体的な取組の工夫

- 両立・就業継続に関する相談窓口の設置と周知
⇒相談窓口の担当者は、法定制度や社内規定、公的支援やそれを受けるための手続きについても知識を習得しておく必要があります。また、相談窓口として指定された従業員が、メンターとして相談内容の取り扱いに配慮ができたり、傾聴する力などを兼ね備えていたりする場合は、相談者の満足度も向上するでしょう。他の業務と兼任とする場合は、業務分担の見直しなどの配慮をしてください。
- 中小企業における両立支援推進のためのアイデア集（厚生労働省ホームページ）
※「制度を利用せず退職してしまう女性従業員が多い場合」「育児期の若い女性従業員がいない場合」など企業の特徴別の取組のアイデアが示されています。
URL：https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/best_practice/pdf/bp.pdf
- 国の助成金等の利用（厚生労働省：両立支援等助成金ホームページ）
※両立・就業継続支援制度を利用しやすい職場づくりにあたって、国の助成金（両立支援等助成金）等を利用することなども検討してみてもいいでしょうか。
URL：https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kodomo/shokuba_kosodate/ryouritsu01/

○両立支援制度の行内への周知（金融・保険業、従業員数 1,001 人以上）

新しい制度を組織全体に浸透させるためには、行内への周知を徹底し、利用を促進することが必要である。そこで、人事部総務部と組合が協力し、平成 20 年に「ワーク・ライフ・バランス GUIDE BOOK」を作成した。ガイドブックには、育児に限らず、介護や病気からの復帰なども含めた両立支援のためのハンドブックとして、制度の説明だけでなく、実際に休暇を取得した人の体験談や、管理職・本人の対応時のアドバイス、事前準備のチェックリスト等を掲載している。また、行内ニュースでも育児休業取得者や短時間勤務者の声を掲載した。こうした媒体を使って育児休業や短時間勤務制度など新しい制度を使いやすい雰囲気を出すよう努めたり、管理職研修の中で制度利用への理解を求めるなど、制度利用が風土として定着するよう努めている。

○制度利用に関する勉強会の開催（専門サービス業、従業員数 100 人以下）

両立支援推進のための研修を社内で実施しており、制度の理解・浸透だけでなく、制度利用と関連した社内コミュニケーションについての勉強会も行っている。例えば、育児のために定時退社を余儀なくされている人に対して、他の人はどのように感じているかを双方で理解するなど。制度利用者側は、「他の人達は、自分が早く帰ることに對して不満を感じているのではないか」という不安を持っているが、職場の人にとっては「お互いさまだから、仕方ない」という認識をしていた。このような意思疎通の不一致を解消することが両立支援制度の利用推進のためには必要だと思う。

（厚生労働省「中小企業における両立支援推進のためのアイデア集（改訂版）」（平成 25 年 3 月）

○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（製造業（電子機器）、従業員数 100 人以下）

子育てしながら働き続ける職場風土づくりのために、日常での働きやすさを重視している。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お迎え要請が入った時には、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声かけを行うよう徹底している。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、管理部門から帰るよう声かけを行っている。このような雰囲気づくりの結果、気兼ねしないで仕事と子育ての両立が実現できている。

（財団法人 21 世紀職業財団「ポジティブ・アクション実践的導入マニュアル」（平成 24 年 3 月）

コラム

～参考情報～

働く女性応援よくばりハンドブックを活用しましょう。

広島県は、女性が仕事と出産や子育てを両立するために「働く女性応援よくばりハンドブック」を作成しています。このハンドブックは、これから働くことを考えている女性、働いている女性、これから育児をスタートする女性、将来仕事と家庭の両立を考えている女性・・・すべての女性の皆様を応援するために、育児・介護休業法、男女雇用機会均等法、パートタイム労働法等の女性労働者に関係する法律や各種支援制度の概要を読みやすく、分かりやすくまとめた小冊子です。

☞働く女性応援よくばりハンドブックを配布しています！（広島県ホームページ）

働く女性応援ハンドブック 広島県

検索

URL : <https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/womanjob/ouen-handbook.html>



3 制度利用者をフォローし、周りの従業員の負担を軽減する体制を整えましょう

制度利用者が休業によるブランクや育児等による時間的な制約があっても円滑に働けるよう、フォローするとともに、周りの従業員の負担を軽減する体制を整えましょう。

診断領域

Ⅱ-③ 両立・就業継続を支援する制度利用時の対応

☑チェックリスト

● 育児休業や短時間勤務等の制度利用者がいる職場内の人員配置は適切ですか？

- 育児休業や短時間勤務等の制度利用者が生じた場合に、職場への影響を確認し、業務分担の見直しを行いましたか？
- 育児休業や短時間勤務等の制度利用によって代替要員を確保していますか？
- 育児休業や短時間勤務等の制度利用によって利用者以外の従業員の負担が多くなりすぎていませんか？



取組①へ

● 育児休業利用者が円滑に職場復帰できるような体制はありますか？

- 育児休業から復帰する際に、利用者本人との面談を行いましたか？
- 育児休業から復帰する前に、利用者本人が復帰しやすいように職場の体制を整えましたか？
- 育児休業を利用した後にそのまま退職した従業員はいませんか？



取組②へ

▶▶▶ 課題解決のための取組

取組①

業務効率化を図ると共に、仕事の配分や場内の人員配置を見直す

- ◆ 育児休業や短時間勤務等の制度利用によって、利用者以外の従業員に過度な負担がかかっていないか確認しましょう。過度な負担は、職場における業務分担のバランスを崩し、職場全体の士気の低下を招くことにもつながります。加えて、利用者本人も「職場に迷惑をかける」と負担に思い、退職してしまう場合も少なくありません。
- ◆ 育児休業や短時間勤務等の制度の利用を一つのきっかけと捉えて、職場における業務の見直しなどによる効率化、業務マニュアル作成などによる標準化、ジョブローテーションなどによる一人ひとりの従業員の多能工化を試みましょう。また、それでも不足する場合には、社内異動や契約社員・派遣社員等による代替要員を確保することも検討しましょう。

✦ 具体的な取組の工夫

- 育児休業や短時間勤務等の制度利用が発生する場合の早めの見通しと対応
⇒ 育児休業や短時間勤務については、管理職等が当該従業員と早い段階からコミュニケーションをとって、取得の意向や取得期間等について早めに確認しましょう。加えて、業務の引き継ぎの実施やフォロー体制の構築、代替要員の確保等を行きましょう。
- 業務のプロセス改善やムダ取り
⇒ 従業員参加による業務の内容について棚卸しを行い、業務プロセスに改善すべき点がないか、ムダな業務がないか、業務の効率化等について検討してみましょう。こうした取組を行うことで、職場内でのコミュニケーションが深まり、仕事の内容や状況が理解できるメリットもあります。
- 定期的なジョブローテーション（担当業務の入れ替え）による多能工化
⇒ 定期的にジョブローテーションを行うことで、従業員の多能工化を進め、業務が特定の従業員に帰属することで、その従業員がいなければ対応できなくなるといった事態を避けましょう。
- 欠員発生時への対応についての日常的なシミュレーション
⇒ 育児休業や短時間勤務の取得者だけでなく、一般の従業員についても、例えば年休を計画的に連続取得させたりするなどして、日頃から欠員発生時のフォロー体制を構築することが重要です。

取組事例

○社長自ら従業員の勤務状況を把握し、人員体制の見直しを実施（情報通信業、従業員数100人以下）

当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、残業が月20時間以上の者や長期休暇・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、子育て中の従業員は、短時間勤務とは別に、子ども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、従業員間の情報の共有などの日常的なバックアップ体制の充実を図っている。（財団法人21世紀職業財団「ポジティブ・アクション実践的導入マニュアル」（平成24年3月））

コラム

～従業員の声から～

◇営業職なので休みにくい・・・

『営業職なので、担当のお客様もいるし、他の人に任せづらい・・・』

⇒営業職などの場合、顧客ごとに担当が明確に決まっている場合があります。しかし、育児や介護等以外の病気やケガなどで担当が不在になることも起こりえます。日頃から、組織として営業活動を行っているという意識を持ち、顧客情報の共有、複数体制、顧客ごとの対応マニュアルの作成など組織としての対応が求められます。業務の進捗状況など情報を見える化して、支え合う体制を日頃から取っておくことは、営業職に限らず重要です。

取組②

育児休業利用者が円滑に職場復帰できる体制を整える

- ◆ 育児休業利用者が円滑に職場復帰できるように、復帰時には本人と人事部門・管理職（上司）が面談し、休業によるブランクへの不安を払拭しつつ、本人の復帰や復帰後の活躍に対する期待を伝えるとともに、復帰後の働き方に関する希望等について、すりあわせをしましょう。ブランクへの不安を払拭するために、職場復帰プログラムにより徐々に慣らしたり、休業前と復職前に、会社の支援策、復帰時期、復帰後の仕事内容、働き方など、職場復帰に向けた見通しを本人と管理職（上司）で話し合っておくと、よりスムーズです。
- ◆ また、休業中に本人の希望があれば、仕事や職場とのつながりを完全に失わないように配慮することも必要です。
 - * 定期的に会社報を送付したり、管理職（上司）から職場の状況をメールする
 - * 職場の交流イベントなどを開催して、子連れでも会社に来る機会を設ける
 - * 自宅でe-ラーニングや社内研修を受講できるようにするなど、能力開発の機会を設ける

4 男性も含めた働き方の見直しを行いましょう

会社全体として、男性も含めて働き方の見直しを行い、ワーク・ライフ・バランスが実現できる働き方を推進しましょう。

診断領域

Ⅱ-④ 男性も含めた働き方の見直し

☑チェックリスト

● 男女問わず、全社的に長時間労働の削減や有給休暇の取得促進に取り組んでいますか？

- 会社として、ワーク・ライフ・バランスに取り組む方針を明確にしていますか？
- 働き方の見直しの目標の設定とともに、実態を改善するための具体的な業務の見直しや効率化を行っていますか？
- 会社の中で、長時間労働や残業が常態化していませんか？
- 定時での帰宅や休暇が取りにくい雰囲気が職場にありませんか？



取組①へ

▶▶▶ 課題解決のための取組

取組①

会社として、長時間労働の削減や有給休暇の取得促進に取り組む

- ◆ 残業を前提とした働き方が慣例化し、恒常的に長時間労働となっている職場環境は、子育て等をする女性が就業継続する上で大きな阻害要因です。男性従業員も含め、ワーク・ライフ・バランスをはじめとして、日頃の働き方について見直すことは、従業員の健康管理や業務効率の向上などの面からみても重要です。
- ◆ 業務の効率化などの取組と併せて、長時間労働の削減や有給休暇の取得促進について社内で計画的に取り組みましょう。ノー残業デーや残業時間の制限等、具体的にルール化することも一案です。

✦ 具体的な取組の工夫

- 残業についての申請・報告制度の導入
⇒部署ごとに集計した残業時間について、経営会議や管理職会議等で定期的に報告することで、会社の上層部に残業時間削減に関する意識づけを図ることもできます。
- 個別の休暇取得計画の策定、休暇取得状況の確認と未取得者への勧奨
- 連続休暇制度の導入、取得奨励
- 部署・店舗等を超えた柔軟な要員ヘルプの実施
- 中小企業における両立支援推進のためのアイデア集（厚生労働省ホームページ）
※両立支援の制度を利用促進するための「職場環境の見直し」のポイントや取組のアイデアが示されています。
URL：https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/best_practice/pdf/bp.pdf

【職場環境の見直しのポイント】

仕事管理・時間管理の適正化	業務スケジュールを作成し、タイムマネジメントを行う
仕事に集中できる環境づくり	1日の特定の時間帯を、業務に集中する時間に設定する
会議や研修の時間設定への配慮	短時間勤務の従業員が参加できる開催時間とする
コミュニケーション機会の設定	上司・部下や同僚間で定期的に話し合う機会を設ける

- ◆ なお、女性活躍推進法では、労働時間等の働き方に関連して下記コラムのように基準等が示されていますので、取組の参考にしてください。

コラム ～参考情報～

女性活躍推進法では、「労働時間等の働き方」に関連して下記のような項目や基準が示されています。

◎状況把握項目

- ・男女別のフレックスタイム制、在宅勤務、テレワーク等の柔軟な働き方に資する制度の利用実績
- ・**労働者の各月ごとの平均残業時間等の労働時間の状況（必ず把握すべき項目（基本項目））**
- ・労働者の各月ごとの平均残業時間等の労働時間の状況（区）（派）
- ・有給休暇取得率（区）

◎認定基準（女性の職業生活における活躍の状況に関する実績に係る基準）

雇用管理区分ごとの労働者の法定時間外労働および法定休日労働時間の合計時間数の平均が、直近の事業年度の各月ごとにすべて 45 時間未満であること

コラム 広島県の取組 ～イクボス同盟ひろしま～ 同盟加入メンバー募集中！

「イクボス」とは、職場で共に働く部下・スタッフのワークライフバランス（仕事と生活の両立）を考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績も結果を出しつつ、自らも仕事と私生活を楽しむことができる上司（経営者・管理職）のことです。

働く誰もが仕事も暮らしも充実した「欲張りなライフスタイル」を実現するためには、企業経営者や管理職がイクボスになり率先垂範することが重要です。

広島県では、県内にイクボスの輪を広げていくため、有志の県内企業経営者等で「イクボス同盟ひろしま」を構成し、同盟のメンバーが意識改革や行動変革を率先して行うことで、誰もが働きやすい職場環境づくりを進めています。

イクボス同盟ひろしま加盟メンバー数：165名（令和2年2月29日現在）


◎イクボス同盟ひろしまの活動内容

- ・企業経営者の意識改革や職場の働き方の見直しを行うための広報活動
- ・自社のイクボスの取組紹介や県内企業への普及
- ・自社での誰もが働きやすい職場環境づくりの取組実施
- ・社会全体の意識改革や行動変容を促すための活動 など

◇イクボス同盟ひろしまでは、趣旨に賛同し、活動していただけるメンバーを募集しています。（イクボス同盟ひろしまホームページ）

URL：<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/ikumen/>

イクボス同盟 広島県



取組事例

○残業削減に向けた業務負荷の平準化（洗濯業、従業員数 101～300 人）

毎週水曜日と木曜日を定時退社デーとしている。その日は残業とならないよう、営業担当者の訪問ルートを少なくするようにしている。併せて、他の曜日にしわ寄せが生じることのないよう、業務の見直しを行った。集金業務の見直しや会議の効率化などに取り組んだ。

（厚生労働省「中小企業における両立支援推進のためのアイディア集（改訂版）」（平成 25 年 3 月））

○有給休暇奨励日の設定（情報サービス業、従業員数 101～300 人）

連休の合間の平日などを有給休暇奨励日として設定し、会社のカレンダーに記載している。また、プロジェクト休暇として移動できる夏休みを設定、仕事の切れ目などに自由に有休と一緒に使うことにより長期休暇が可能になった。これらの取組によって、従業員は気兼ねなく有休を取得できる環境になり有休消化の促進にもつながったようである。

（厚生労働省「中小企業における両立支援推進のためのアイデア集（改訂版）」（平成 25 年 3 月）

コラム

～従業員の声から～

◇出産後のモチベーションの維持やキャリアアップが難しい・・・

『短時間勤務で業務の内容・量を調整している中では、責任のある仕事は任せてもらいにくい。自分自身はありがたいものの、出産前の仕事と異なるのでモチベーションを保つのに難しい人もいるのではないかと。また、自分が出来なかった分は誰かがフォローすることになり、忙しい時期にはプレッシャーを感じることもある。社内では残業して働いている人が大半なので、ついていけない不安や昇進できない不安も出てくると思う。そう考えると、キャリアアップするには男性と同じように働かないといけないのではないかと感じてしまう・・・』

⇒短時間勤務で時間的な制約がある場合は、その時間に応じた仕事量となるように調整することは会社及び上司の役割です。しかし、その時間内でできる範囲で責任を持たせることや、本人がキャリアアップを意識して仕事に取り組めるように仕事を与えていくことが重要です。また、チームとして仕事をし、従業員間で情報共有が図られるようにすることで、時間的制約がある従業員でも対応できる範囲は広がります。周囲の従業員が恒常的な残業をしている中では、時間的制約のある従業員は一層働きづらく、肩身を狭く感じてしまいがちです。時間的制約のない従業員も含めて、残業の削減や休暇の取得促進等、職場全体の働き方の見直しに積極的に取り組んでいくことが大切です。

Ⅲ. 女性従業員の活躍を推進する

1 女性従業員がいきいきと活躍できる職場にする

女性従業員が能力を活かし、充実感を持っていきいきと仕事に取り組む職場にしましょう。

診断領域 Ⅲ-① 女性社員の活躍状況への実感

☑チェックリスト

● 女性従業員はいきいきと活躍していますか？

- 女性従業員は結婚や出産後も仕事を継続していますか？
- 女性従業員がいきいきと活躍する姿が社内で多くみられますか？
- 女性従業員は仕事での成果を実感できていますか？
- 多様な女性従業員の活躍モデルがありますか？



取組①へ

▶▶▶ 課題解決のための取組

取組①

女性従業員が仕事の成果を実感しながら活躍できる環境をつくりましょう

- ◆ 子育て等をする女性従業員が、仕事と家庭の両立支援に関する制度等を利用しながら働き続けるためには、管理職や同僚の理解・サポートが必要です。
- ◆ また、女性従業員が自身の能力を活かし、仕事での成果や自身の成長を実感して働くためには、適正な人事評価や配置、役割付与などが重要です。加えて、普段の仕事の場面においても、管理職は女性従業員のモチベーションを高めるために、仕事の割り振りや指導、声かけ等について工夫することが大切です。
- ◆ 女性従業員が活躍する姿を社内で共有し、応援する機運醸成を図るために、次のような取組があります。

☞ 具体的な取組の工夫

- 社内報等で活躍する女性従業員の姿を紹介する。
 - 育児等をしながら活躍する女性が自分の体験を語るセミナーを社内で開催する。
 - 育児等をしながら働く女性従業員のネットワークを構築する（ランチ会の開催など）。
- ◆ 同業種他社における女性従業員の活躍推進の成功事例を社内で紹介することも効果的です。

取組事例

○女性従業員間のネットワークの構築（製造業（食品）、従業員数 1,001 人以上）

店舗で働いている女性従業員を対象に、女性従業員同士のネットワークを構築するために、店舗を越えて子育て中や子育てを卒業した女性が集まる「母の会」を開催した。東日本と広島島の2拠点で開催され、10数名の女性従業員が会合に参加した。「母の会」は定期的な会合ではなく単発的な取組だったが、これがきっかけとなって、店舗を越えた女性従業員同士のネットワークができ、情報交換の機会が増えた。

○女性従業員のネットワーク活動（製造業（医薬品製剤）、従業員数 1,001 人以上）

従業員のネットワーク活動の一つとして「Female Leaders Network（以下、FLN）を2011年8月に立ち上げた。FLNは、女性リーダー育成のサポートやキャリア形成支援を目的とし、従業員の自主的な参加により運営されている。ネットワーク活動は、FLN以外にも子育て&介護やボランティアなどがあるが、いずれも会社が公式に認めている活動で、共通の興味・関心を有する有志の従業員が集まって、部門を越えた自主的な協力体制のもとで運営されるもので、役員が戦略的パートナーとなって活動を支援する仕組みとなっている。なお、FLNをはじめとした従業員ネットワーク活動には予算も付与され、就業時間の一部を活動時間にあててよいこととされている。

（経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選ベストプラクティス2014」）

2 個々の従業員が能力発揮し成長できる仕事の割り振りを工夫する

男女分け隔てなく個々の従業員が、自己の成長を実感しながら能力発揮できるように、配属や仕事の割り振りを工夫しましょう。

診断領域 Ⅲ-② 女性社員への仕事の与え方の実感

☑チェックリスト

● 女性従業員はそれぞれの能力・持ち味を活かして活躍できていますか？

- 女性従業員の仕事が補助的なものに偏っていませんか？
- 女性従業員にも創意工夫や判断が必要な仕事を任せていますか？

▶▶▶ 取組①へ

● 女性従業員の職域や活躍の機会が限定されていませんか？

- 女性従業員の配属に偏りはありますか？
- 専門能力を活かした仕事をしている女性がありますか？
- 女性従業員が少ない部署・職種にも女性従業員がチャレンジできる環境と体制は整っていますか？

▶▶▶ 取組②へ

▶▶▶ 課題解決のための取組

取組①

男女分け隔てなく個々の従業員の能力発揮・成長を意図して仕事を与える

- ◆ 近年は男女分け隔てなく仕事を任せることが多くの企業で当たり前のこととなっていると思われませんが、一方、職場の中で次のような慣習はないでしょうか。
 - * 責任者は男性という意識が根強い。
 - * 男性は企画や判断を要する仕事をよく任されるが、女性にはそれらが任されることは少ない。
 - * 女性従業員は補助的な仕事や定型的な仕事に就くことが多い。
- ◆ 上記のような事例が該当する場合は、社内に「女性は補助」といった固定的な観念や慣習がある可能性があります。そのような職場環境では、女性従業員の能力発揮や、成長機会を阻害することにもなりますので、従業員一人ひとりの能力を発揮させ、成長を促すよう、経営層や管理職は率先して、男女分け隔てない仕事の割り振りを工夫しましょう。

取組②

女性従業員の職域が拡大するよう機会を広げ後押しする

- ◆ 労働基準法上、女性の就労が規制されている業務に女性に従事させることはできませんが、それ以外の業務に関しては、多様な人材の能力を活かす観点からも、男女を問わず能力や意欲のある従業員を積極的に配置することが望ましいといえます。
- ◆ しかし、現実には営業や現場作業等の職域は「男性従業員でないと難しい」といった誤った認識が社内にあるでしょうか。このような認識が社内にある場合は、その職場における仕事の仕方や環境が女性従業員参入の障壁（バリア）となっている可能性もあります。
- ◆ 女性従業員の職域を拡大するために、次のような取組があります。

☞ 具体的な取組の工夫

- 力仕事を要する現場作業では、作業工程の見直しや、1単位当たりの原材料の軽量化や作業の機械化・自動化などを図る。
- 営業職やSE職などの場合、単独で顧客を担当するのではなく、情報の共有化を図り、ペアやチーム等によるカバーしあえる組織的な体制で顧客を担当する。
- 店舗のスーパーバイザー等で夜間・休日等に急な呼び出しがある場合は、夜間・休日の専門対応体制を別途設ける。

◇責任のある仕事は自信がない・・・

『上司から今度、あるイベントの企画を責任者としてやるように言われたけれど、今まで社内の庶務的な仕事ばかりしてきたのであまり自信がない……。チャレンジしたい思いはあるけれど不安』

◎これまで企画や判断を要しない仕事に主に従事してきた女性従業員に突然「企画をやれ」と言っても、上記のような反応が返ってくるのはよくあることです。しかし、本人に少しでもチャレンジしたい気持ちがあるのであれば、上司等が相談に乗ったり経験者をサポート役につけるなどしてサポート体制を整えましょう。また、責任者になることで業務の負担や残業時間が増えることを懸念している場合もありますので、責任や役割の範囲を明確にし、無理のないスケジュールとするなどの配慮も重要です。一度責任者として企画したイベントが成功したなどの体験が、次のチャレンジにもつながっていきますので、本人への期待を伝えサポートしながら、中長期の視野を持って本人の成長を支援していきましょう。

取組事例

○女性が少なかった部門への若手女性の積極的配置（製造業（食品）、従業員数 101～300 人）

女性従業員の職域を拡大するために、それまで女性が少なかった営業・販売部門や生産製造部門への女性配置の拡大を目指した取組を行っている。中でも、営業・販売部門では、営業企画業務に4名の若手女性の配置を行った。同部門の企画開発課では、課長職相当の女性従業員の下に大学時代にデザインを学んでいた新卒女性が入り、消費者目線で商品パッケージや店頭に置くポップの制作を行うなど、販路拡大に貢献している。

○製造現場の改善や企画職・基幹的な業務への女性配置の積極的推進（製造業（食品）、従業員数 1,001人以上）

女性の職域拡大を図るため、製造現場で使用する原材料の重みを減らしたり、商品の企画職、店舗の店長、フランチャイズ店のスーパーバイザーなどの基幹的な業務にも積極的に女性の配置を行っている。35歳までの若手従業員を対象とする公募制のチャレンジ研修（海外研修）には、女性従業員から積極的な応募がある。

○ワークシェアリングで女性建築士が活躍（建設業、従業員数 100 人以下）

同社では、設計やデザインの分野では非常に珍しいワークシェアリングを実施している。これは、一人の担当者がすべての仕事を担うのではなく、チームとして複数の担当者が一つの仕事を共有しながら仕事を進める方法である。建築業界における設計業務は、一般的に建築士などの専門家が自らの責任で行うことが多い。しかし、時間的制約のある女性建築士にとっては、すべての責任を一人で担うことが難しい場合もある。そのため、同社では、時間的制約のある女性同士で補完し合い、チーム全体として情報を共有しながら仕事を進める方法を取っている。情報共有の方法については、常に試行錯誤を重ねてきた。現在はメールリストのほか、WEB上で図面を共有したり、Facebookで予定を共有したりしながら、情報を共有している。

（経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選ベストプラクティス2014」）

○女性営業の誕生と顧客満足度の向上（建設業、従業員数 100 人以下）

リフォーム部門では、従来全員男性の営業であったが、対応する顧客がほとんど女性（主婦）であることから女性営業のニーズが高まり、3年前に3名の女性を新規採用した。ベテランの男性営業とペアで、基本的に男性は現場対応、女性は顧客対応を担当しているが、突発事項に対しては相互にフォローし合える体制をとっている。顧客の話を徹底的に聞き取り、丁寧に返答しながら関係性を構築することによって、顧客満足度が向上している。

（経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選ベストプラクティス2013」）

3 女性従業員が目標にできるロールモデルをつくる

若手の女性従業員が目標にでき、仕事を続けるにあたっての相談相手になるような存在の女性従業員（ロールモデル・メンター）が活躍する会社にしましょう。

診断領域

Ⅲ-③ 女性社員のロールモデル・メンターの存在

☑チェックリスト

● 女性従業員の目標や相談相手となるような活躍する女性従業員がいますか？

- 若手の女性従業員が目標にしたり、仕事上の悩みや不安を相談することができる先輩の女性従業員はいますか？
- 目標や相談相手となる女性従業員は社内に複数いますか？



取組①へ

▶▶▶ 課題解決のための取組

取組①

女性従業員の目標や相談相手となるような、活躍する先輩女性従業員がいる会社にする

- ◆ 若手の女性従業員にとって、社内に目標（ロールモデル）や相談相手（メンター）となるような先輩の女性従業員がいると、自身の働き方やキャリア形成等のイメージがわきやすくなります。また、ロールモデルやメンターの存在や活動が社内で認知されることで、社内における女性の活躍推進に関する取組や意識啓発が活性化する効果も期待できます。

※ロールモデル：具体的な行動や考え方の手本となる、すなわち若手の女性従業員にとっては目標となるような存在のこと。

※メンター：女性従業員が働き続ける上で持つ悩みや思いを共有し、精神的にサポートしながら適切な助言ができる存在のこと。

- ◆ 社内にロールモデルやメンターがいない場合は、意識的に人材を育成しましょう（Ⅳ及びⅥ参照）。その際は、ロールモデルとする女性従業員がいても、ごく一部の女性従業員しか参考とならず、多くの女性従業員にとって身近な存在とならない場合や、女性従業員がロールモデルやメンターとしての期待を一身に背負って負担を感じてしまう場合などへの留意が必要です。
- ◆ 女性の働き方の選択には多様な考え方があることを考慮して、1つではなく複数の形のロールモデルがいることが望ましいといえるでしょう。また、ロールモデルやメンター自身が不安や負担を感じて孤立することがないように、上司が定期的に相談に乗ったり、具体的な負担軽減措置を講じるなどしてサポートすることも大切です。

取組事例

○女性従業員の意識改革とロールモデルづくりに向けた取組（製造業（医薬品製剤）、従業員数 1,001人以上）

2007年11月に女性の活躍を推進するWINDプロジェクトが開始された。WINDはWoman's Innovative Network for Diversityの頭文字を取ったものであるが、狙いはWINDの名のとおり「社内に爽やかな風を起こしたい」というものであった。

WINDプロジェクトの柱は、「チェンジ・マネジメント」と「枠組み改革」の2つであった。WINDが発足した2007年当時、女性従業員は少なく、管理職として活躍する女性はほとんどいなかった。つまり、女性にとってのロールモデルが社内に存在しないため、女性自身の意識を変革するための「チェンジ・マネジメント」が必要であった。

「チェンジ・マネジメント」として、女性従業員を対象とするWINDフォーラムやWINDミーティングなどのイベントが実施され、女性に対する意識啓発が行われた。そのほか、女性管理職を対象に執行役員が行うWINDメンタリングなども新たに実施された。また、女性本人だけでなく職場の上司や同僚の意識を変えるための取組も行われた。上司を含む全従業員に対して受講必須の研修が実施されたほか、男性管理職に対する講演会やダイバーシティマネジメント研修等が行われた。

（経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選ベストプラクティス2014」）

IV. 能力開発・キャリアアップを支援する

1 能力開発・キャリアアップの機会を充実しましょう

従業員の能力開発を支援する教育訓練やキャリアアップの機会を充実させ、男女分け隔てなく育成し、キャリアアップを支援しましょう。

診断領域 IV-① 能力開発・キャリアアップの機会の充実

☑チェックリスト

● 教育訓練やキャリアアップの機会は充実していますか？

- 従業員の能力開発のための教育訓練機会を設けていますか？
- OJT だけでなく、Off-JT や自己啓発促進の機会がありますか？
- 従業員のキャリア開発・キャリアパスを意識した育成を行っていますか？



取組①へ

● 男女分け隔てなく能力開発やキャリアアップを図ろうとしていますか？

- 能力開発やキャリアアップへの支援について、男性だけでなく女性についても重視して行っていますか？
- 女性のキャリア開発についての考え方を整理し、意識的に行っていますか？
- 能力開発やキャリアアップ機会を活かして女性がキャリア開発した前例（ロールモデル）はありますか？



取組②へ

▶▶▶ 課題解決のための取組

取組①

従業員のキャリア開発を意識して教育訓練やキャリアアップの機会の充実に取り組む

- ◆ 男女を問わず、多様な人材がスキルアップを図りながら能力発揮ができるよう、経営層からキャリア開発を重視するメッセージを社内に発信するとともに、会社は教育訓練の充実やキャリアアップの機会の提供に取り組むことが必要です。
- ◆ 一方、従業員も、自分の将来像を描き、その将来像に近づくために、どのようにスキルアップを図っていくか、キャリアデザインを明確にすることが求められます。
- ◆ キャリアデザインは、従業員自身のライフステージ等、様々な要因により変わることもあります。時には、上司と相談しながら共に考えていくことも必要です。
- ◆ なお、従業員自身のスキルアップについて、目標を持って意欲を高めて取り組んでいくことができるように、目標設定や評価、育成担当者による指導を組み合わせることで運用したり、スキルアップや資格取得等の成果を給与・手当や職位等の処遇に反映させるなどの取組をすると一層有効性が増します。

☞ 具体的な取組の工夫

- スキルアップ計画や育成担当者と組み合わせて効果的に運用を図る。
 - 例) 従業員全員に「スキルアップ計画」を自己申告させ、その達成状況を期末に上司が確認する。入社後5年目までの従業員については、従業員一人ひとりに同じ部署内の先輩を育成担当者として任命し、「スキルアップ計画」の作成を本人と一緒に行うと共に、3か月毎にスキルアップ状況を確認し、課題をチェック・指導する。
- キャリア支援企業好事例集（中央職業能力開発協会）
※キャリア支援企業として厚生労働省に表彰された企業のキャリア開発や人事制度など、キャリア形成支援の参考になります。

URL : https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/

[shokugyounouyokou/career_formation/career_consulting/goodpractice.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/shokugyounouyokou/career_formation/career_consulting/goodpractice.html)

- ◆ 教育訓練やキャリアアップへの支援については男女分け隔てなく、それぞれ希望に応じて実施することが基本です。しかしながら、特に女性はライフイベント等との兼ね合いで時間的な制約もあり、教育訓練の機会を持ちにくく、キャリアアップが図りづらいことを会社は理解する必要があります。
- ◆ 会社は、女性がキャリアアップに意欲を持って積極的に取り組むことができるよう、育児休業等によりキャリア形成が中断してもキャリアアップできるようなキャリアパスを示すなど、女性のキャリア開発への支援を意識的に進めていくことが望ましいといえます。
- ◆ 女性にとって、ロールモデルやメンターとなるような先輩従業員が身近にいれば、キャリア形成に悩んだ時にそのやり方を見習ったり、悩みについてアドバイスを受けたりしながら、キャリア開発に対する意識を高く持ち続けることができます（Ⅲ-③参照）。

具体的取組の工夫

- 女性のキャリア開発をテーマにした研修会（女性従業員向けや管理職向け）を開催する。
- 女性従業員のキャリアパスを職種ごとに定め、職位ごとに必要なスキルレベルを明確にする。
- 女性に対するキャリア面談を人事部・管理職（上司）・本人の三者で実施し、本人の意向を確認しながら、改善すべき点の指摘や目標達成のための支援を行う。

取組事例

○「やりたい」気持ちを伸ばすことによるキャリア意識の醸成（サービス業（介護）、従業員数 301～1,000 人）

福祉の仕事をしている人たちは、現場へのこだわりが強く、管理職になりたいという意識を持つ人が少ない傾向にある。そのため、キャリアアップへの意識を高めていくことは、男性も含めて難しく、大きな課題となっている。現在、人事異動希望調査の中で「働き方」の希望についても調査し、管理職になりたいかどうかの確認をして、「やりたい」という人をきちんと伸ばして処遇を上げる方向にシフトしている。また年3回の、上司との人事考課の面接の中でも、キャリアについて相談できるようにしている。実力的な部分の成果が見えやすいように、目標の立て方を変え、それを給与にも反映させやすくすること、本人の希望や能力に応じた働き方ができるようにすることが大きな目的である。

○従業員の自律的なキャリア形成をサポートする自己申告制度（医療、従業員数 101～300 人）

従業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、従業員は、「自己申告シート」により現場での満足度、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「人材開発委員会」を中心に会社の教育ニーズと従業員のニーズを総合的に判断し、個々の従業員に「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、従業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、全従業員が部長との面談を実施している。

（財団法人 21 世紀職業財団「ポジティブ・アクション実践的導入マニュアル」（平成 24 年 3 月））

○女性従業員向けキャリアデザイン研修を実施（製造業（印刷）、従業員数 1,001 人以上）

2011 年度にスタートした「女性ネットワーキングプログラム」は、従業員同士のネットワークを広げながら自分自身を成長させていこうというものである。また、多様な生き方、働き方がある中で、自分らしい選択をする軸となる自分の価値観を明確にするための研修「女性社員向けキャリアデザイン研修」も行っている。自分にとっての仕事の意味や意義を捉え直し、今後の仕事への取り組み方を明確にすることを目的とした研修である。キャリアパスの次のステップ（管理職）を意識させる内容にもなっている。

（経済産業省「ダイバーシティ経営企業 100 選ベストプラクティス 2014」）

○ロールモデルの紹介や交流会を開催し、全従業員への啓発を通じた組織風土づくり（小売業、従業員数1,001人以上）

キャリア支援・両立支援を通じて女性従業員の活性化を行い、女性自身の意識向上、メンタル面の相談・問題解決、全従業員への啓発による組織風土づくりを目的に、女性従業員を中心とした部門横断の委員会活動を展開。そのなかの活動のひとつとして、ロールモデルとして管理職から若手まで活躍している従業員の「キャリアストーリー」や「平日と休日のタイムテーブル（ワーク・ライフ・バランス）」を集めてイントラネットで紹介している。また、女性を対象にしたランチミーティングや全従業員を対象に「キャリア」「仕事と家庭の両立」「介護」をテーマに座談会を開催することで、女性が活躍できる職場風土が醸成されている。

（厚生労働省「メンター制度導入・ロールモデル普及マニュアル」（平成25年3月））

コラム

用語の定義

このマニュアルで使用している「キャリア」、「キャリアパス」、「キャリア開発」「キャリアデザイン」という用語については、次のように定義して使用しています。

◇キャリア

職務経験や習得した業務知識

◇キャリアパス

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

◇キャリア開発

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て行う能力開発のこと

◇キャリアデザイン

自身が将来なりたい姿を描き、その将来像を実現するために必要なキャリアパスを想定して能力開発の手順や手段を計画化すること

2 男女分け隔てなく教育訓練への参加勧奨を行いましょう

従業員に対して教育訓練への参加勧奨を行う際には、実質的に男女間で情報の伝達や勧奨の状況に差異が生じていないか十分留意し、女性従業員も積極的に参加勧奨しましょう。

診断領域 IV-② 教育訓練等への参加勧奨

☑チェックリスト

● 教育訓練に関する情報は適切に周知されていますか？

- 教育訓練に関する情報は、その対象となる従業員すべてに届けられていますか？
- 教育訓練に関する情報が、社内掲示板や通知等にアップされているだけで、実際には従業員が見ていないといったことはありませんか？
- 教育訓練に関する情報が、管理職（上司）止まりとなっていないですか？

▶▶▶ 取組①へ

● 教育訓練は女性従業員も参加しやすいものとなっていますか？

- 教育訓練への参加者を管理職（上司）が推薦する場合、男女分け隔てなく推薦していますか？
- 自主参加の講習等が、女性従業員が参加しづらい曜日や時間帯に設定されていませんか？
- 会社が実施する自主参加の講習の受講や自己啓発への取組について、女性従業員にも積極的に勧奨していますか？

▶▶▶ 取組②へ

▶▶▶ 課題解決のための取組

取組①

教育訓練に関する情報は対象となる従業員に確実に届ける

- ◆ 教育訓練の情報は、周知したつもりになっていても、対象者が見ていなかったり、途中（管理職や上司）で止まっていたりすることで、従業員の参加が阻害されないよう、メールや声かけなどによる個別案内、回覧板を活用するなどして、対象となる従業員に情報が確実に届くようにしましょう。

☛ 具体的な取組の工夫

- 社内掲示板や通知への情報掲載に合わせて、対象となる従業員全員にも一斉メールで情報を送る。
- 電子メールについては、対象者がメールを開封したことを確認できるツールなどを活用する。
- 管理職（上司）に教育訓練に係る情報の部下への伝達について状況確認を行う。

取組②

教育訓練を女性従業員が参加しやすい形とし、男女分け隔てなく参加勧奨する

- ◆ 教育訓練への参加者について、管理職（上司）の推薦を求める場合に、推薦対象者が男性従業員に偏っている場合には、次のような課題が考えられますので、改善が必要です。

- * 管理職（上司）が、教育訓練の対象として男性を優先する考え方を持っている。（例：「幹部候補は男性」、「女性には無理」など）
- * 教育訓練を受けることができる要件として女性が不利なものとなっている。（例：「時間的制約がある子育て中の女性が参加しにくい時間帯（業務終了後等）に自主参加の講習や勉強会等を実施するなど）

☛ 具体的な取組の工夫

- 時間や場所に縛られずに教育研修や自己啓発ができるツールを用いることで、時間的制約がある女性従業員等も教育研修機会を利用しやすくする。

例）e-learning による社内教育研修、冊子や手帳等の教育研修ツールの配布

○一人ひとりの実力を高めるために研修機会等を充実（建設業、従業員数 100 人以下）

少数精鋭の同社では、一人ひとりの実力が企業の実績に直結する。こうした考えに基づき、同社では教育研修にも力を入れてきた。現在は一人あたり年間約 40 万円の費用を人材育成に投資している。

具体的には、原則として毎月研修の時間を確保し、全員が経営やマーケティングに関する知識を習得する。また、多忙な女性が家事や業務の合間にスキルアップできるようにという配慮から、同社ではオリジナルの従業員手帳を作成し、従業員に配布している。この手帳には、企業理念のほか、業務の基礎知識や建築分野の法律改正の最新動向など、豊富な情報が盛り込まれている。

（経済産業省「ダイバーシティ経営企業 100 選ベストプラクティス 2014」）

コラム

～従業員の声から～

◇自主参加の講習にはいつも男性従業員ばかりが参加している・・・

『会社が実施する自主参加の講習はあるようだけれど、参加するように声がかかったことはないし、いつも男性従業員ばかりが参加しているみたい。参加の要件や申し込み方法もわからないし、開催時間も夜みたいなので、参加するにしても子どもの世話の調整をしなければならないし……。会社は女性従業員にはあまり期待していないのかな……。』

⇒会社としては自主参加の講習機会を男女平等に用意しているつもりでも、いつも終業後の時間に開催される形式だと、時間的制約がある女性従業員が参加しづらく、またその状況をみて管理職（上司）や同僚もあえて声をかけないこともありえます。このような場合、形式的には機会は平等に用意しても、実質的には女性が参加できる機会が阻害されることになり、女性従業員が疎外感を感じたり会社や管理職（上司）が自身に対して期待していないと誤解してしまう可能性もあります。女性従業員の生活状況やニーズを把握し、女性従業員も参加しやすい形で自主参加の講習等を設定するようにしましょう。

3 パート等や中途採用した女性従業員のキャリアアップを支援しましょう

パート等から正社員への転換を推進したり、中途採用で入職した女性を適正に評価・処遇するなど、さまざまなルートで女性がキャリアアップできるよう支援しましょう。

診断領域 IV-③ パート等や中途採用した女性社員のキャリアアップ機会の充実

☑チェックリスト

● パート等から正社員への転換を推進していますか？

- パート社員等から正社員に転換できる制度を設けて周知していますか？
- 正社員の中で、一般職から総合職などにコース転換できる制度を設けて周知していますか？
- 正社員転換制度やコース転換制度を利用した従業員のスキルを適正に把握し、評価・処遇していますか？
- 正社員転換制度やコース転換制度を用いたり、教育訓練などにより、実際にキャリアアップして活躍している女性がいますか？
- 正社員転換制度やコース転換制度を利用した従業員が利用後にキャリアアップして活躍しやすいよう転換後のフォローアップはできていますか？



取組①へ

中途採用で入職した女性が適正に評価され、キャリアアップして活躍できていますか？

- 中途採用で入職した従業員のスキルを適正に把握し、評価・処遇していますか？
- 中途採用であることが人事上不利に働く風潮はありませんか？
- 中途採用で入職した後に、実際にキャリアアップして活躍している女性がいますか？
- 中途採用で入職した従業員が入職後にキャリアアップして活躍しやすいよう入職後のフォローアップはできていますか？



取組②へ

▶▶▶ 課題解決のための取組

取組①

パート等からの正社員転換やコース転換などキャリアアップ支援を積極的に進める

- ◆ パート社員等の中には、子育てが一段落したりしてフルタイムの正社員での働き方に転換を希望する人もいます。そのような従業員の中には能力や意欲が高い人も少なくなく、かつ仕事に対する理解や経験も蓄積されているため、正社員としての活躍の機会を設けることは会社にも大きなメリットです。
- ◆ パート社員等からの正社員転換推進については、パートタイム・有期雇用労働法において、その転換を推進するための措置を講ずることが義務付けられています。正社員への転換推進にあたっては、「フルタイム正社員」以外にも、「短時間正社員」や「勤務地限定正社員」など、多様な正社員の形態を設けることで、パート社員等が正社員にチャレンジしやすくなる効果が期待されます。
- ◆ また、パートタイム・有期雇用労働法では、パート社員等に対するキャリアアップのための教育訓練について、職務内容、意欲、能力、経験などに応じて実施することが努力義務とされています。
- ◆ 一方、正社員の中においても、一般職から総合職への転換など、本人の希望や能力に応じてコース転換ができる仕組みを設けることで、従業員のさらなる能力発揮の機会を促進することができます。
- ◆ また、こうしたコース転換制度については、一方向ではなく双方向のものとすることで、女性従業員等がそれぞれのライフステージに応じて柔軟に働き方を選ぶことができ、就業継続しやすくなります。

具体的な取組の工夫

- パート・有期労働ポータルサイト（厚生労働省ホームページ）
※パートタイム労働に関する情報が提供されており、参考になります。
URL：https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/
- 国の助成金等の利用（厚生労働省：キャリアアップ助成金ホームページ）
※パート社員等の正社員転換などキャリアアップの仕組みを導入・運用する際には、国の助成金（キャリアアップ助成金）等を利用することなども検討してみてください。
URL：https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/jigyounushi/career.html

- ◆ なお、女性活躍推進法では、「再チャレンジ（多様なキャリアコース）」という観点に関連して下記コラムのように基準等が示されていますので、取組の参考にしてください。

コラム

～参考情報～

女性活躍推進法では、「再チャレンジ（多様なキャリアコース）」という観点に関連して下記のような項目や基準が示されています。

◎状況把握項目

- 男女別の職種又は雇用形態の転換実績（区）（派：雇入れの実績）
- 男女別の再雇用又は中途採用の実績（区）
- 男女別の職種若しくは雇用形態の転換者、再雇用者又は中途採用者を管理職へ登用した実績
- 非正社員の男女別のキャリアアップに向けた研修の受講の状況（区）

◎認定基準（女性の職業生活における活躍の状況に関する実績に係る基準）

直近の3事業年度に、以下について大企業については2項目以上（非正社員がいる場合は必ずAを含むこと）、中小企業については1項目以上の実績を有すること

- A 女性の非正社員から正社員への転換
- B 女性労働者のキャリアアップに資する雇用管理区分間の転換
- C 過去に在籍した女性の正社員としての再雇用
- D おおむね30歳以上の女性の正社員としての採用

取組②

中途採用で入職した従業員を適正に評価・処遇しましょう

- ◆ 中途採用で入社した従業員の評価の方法は各社各様ですが、仮に入職時の処遇が抑えられていたとしても、入職後の働きぶりを踏まえて自社同年代のプロパー社員と同等に適正に評価・処遇し、キャリアアップへの支援を図っていくことで、子育て等でブランクがあるものの潜在的な能力を有する優秀な女性人材の獲得と能力発揮を実現することができるでしょう。

○正社員転換制度をパートタイマー就業規則に規定し、転換を推進（サービス（介護等）、従業員数301～1,000人）

正社員への転換を希望する従業員について、①所定労働時間に勤務できること、②所属長の推薦があること、③人事異動に感じられること、④人事担当部長の行う面接に合格すること、の4つの条件を満たす者は、正社員として採用している。当該正社員転換制度はパートタイマー就業規則に規定し、各事業所に当該就業規則を備え付けて周知するほか、意欲があり、優秀な働きぶりのパート社員へ声掛けしている。

優良なパート社員にはできるだけフルタイム勤務してもらいたい会社側の意向と、段階を踏みつつ多くの収入を得ていきたい、又はキャリアアップしたいパート社員の意向がマッチングし、過去に6名の転換実績があり、パート社員から正社員のサービス提供責任者の職責に就いた者もいる。

（厚生労働省「パートタイム労働者雇用管理改善マニュアル・好事例集（訪問介護業）」（平成26年3月））

V. 公平に評価・処遇する

1 評価基準を明確化しましょう

従業員が自身の役割や目指すべき目標を明確に意識して取り組み、適正に働きぶりが評価されるように、公平性・透明性に配慮して人事評価の基準を明確化しましょう。

診断領域 V-① 評価基準の明確化

☑チェックリスト

● 仕事での業務分担や達成すべき目標は明確に示されていますか？

- 職種・職位ごとに、従業員が果たすべき役割や求められるスキルレベルが明確化されていますか？
- 上記の役割やスキルレベルは従業員間で十分に理解され、目指すべき目標として設定されていますか？

▶▶▶ 取組①へ

● 人事評価の基準が明確に規定され、従業員に周知されていますか？

- 人事評価の基準は明確に規定されていますか？
- 人事評価の基準は従業員に周知され、納得・理解されていますか？
- 個々の役割・目標の達成状況やスキルレベルを測る手段があり、それを人事評価に活用していますか？

▶▶▶ 取組②へ

▶▶▶ 課題解決のための取組

取組①

職種・職位ごとに役割や求められるスキルレベル、目標を明確にする

- ◆ 女性従業員の活躍を推進するためには、従業員の働きぶりについて、性別等の属性や勤務年数・時間の長さ等によらず、職務の内容そのものや、設定された目標に対する達成度等パフォーマンスに応じた公平な評価を実施していくことが必要です。
- ◆ しかし、一般的に日本企業は、各ポジション（職種・職位）の職務内容や職務の目標、責任や権限の範囲等があいまいな中で仕事に従事することが多いとされています。
- ◆ このような状態では、従業員個々の仕事の成果を評価する「ものさし」がないことになり、公平な評価ができないため、個々の従業員に期待する役割、達成すべき目標を明確にし、従業員自身がその働き方や目標を理解・納得して達成に向け取り組むことができるようにすることが重要であり、管理職（上司）もこれを適切に指導、フォローすることが求められます。
- ◆ 役割や求められるスキルレベル、目標等を明確にせず女性従業員の活用を進めると、下記のような問題が生じる事があります。
 - * 短時間勤務でもパフォーマンスを上げている従業員が適正に評価されない。
 - * 育児休業等でブランクがある従業員が、復帰後に高いパフォーマンスを出していても、ブランクの影響で印象的に低い評価がされてしまう。
 - * 短時間勤務の従業員が、フルタイムの従業員との職務内容・目標の違いを明確でないままに勤務することで、勤務時間の範囲内に本来収まらない業務の負担を負うことになってしまう。

- ◆ 女性が就業継続しやすいように両立支援制度を整えたとしても、制度を利用することで人事評価が低評価となる不安があれば、制度が利用しづらいものとなってしまいます。また、逆に、ある従業員が制度を利用しながら高い評価を得ていても、その評価基準が不透明な場合には、他の従業員との軋轢を生んでしまう恐れもあります。
- ◆ したがって、両立支援制度を導入し、円滑に活用していくためには、制度を利用する従業員に対して求めるアウトプットの質や量を予め具体的に提示し、その成果に対して適切な評価を行う、といった明確な評価基準の整備が必要になります。そうすることで、時間的制約がある従業員もない従業員も、求められる水準という「ものさし」に応じて成果を評価され、納得感のある公平な処遇が実現されることとなります。
- ◆ なお、人事評価の基準づくりにあたっては、従業員参加のもとで業務の棚卸しや難易度の評価等を行いながら、従業員が納得でき、現場で運用しやすいものとしていくことが求められます。また、策定した人事評価の基準や仕組みについては、従業員に対して十分に説明をして理解を得られるよう努めましょう。そのことが、人事評価の基準や仕組みが形骸化することなく、従業員のスキルアップ・キャリアアップと連動して活用されることにつながります。

取組事例

○自由出勤制度と独自の評価体系・能力給制度で多様な人材が活躍（情報通信業、従業員数 100 人以下）

日、週、月ごとに決められた最大勤務時間の範囲内で、個人が自由に勤務スケジュールを組むことができる「自由出勤制度」を導入。月ごとのスケジュールを所属長に報告してシフトが組まれるが、急な休みにも対応できるよう、現場マネジャーは現状の業務量とスタッフのスケジュールを把握し、必要に応じて他部署に応援を要請するなど人員を柔軟に融通できる体制としている。従業員も、いつ休んでも支障が出ないよう、進捗報告の徹底など自己管理も進んでいる。

上記制度を支えるのは、長年にわたり改訂を繰り返してきた能力給制度と評価体系である。業務の仕様書やマニュアル整備で標準化を図るとともに、どれだけの時間でどの業務のどの作業を終えたか、勤怠管理と進捗管理を一元化して評価項目に組み込んでいる。

（経済産業省「ダイバーシティ経営企業 100 選ベストプラクティス 2013」）

○業務内容を棚卸して職務を明確化し、評価体系を完成（卸売業・小売業、従業員数 100 人以下）

職種や属性が多様化する中で、納得性の高い評価や処遇を行っていくために、評価制度の見直しにも取り組んでいる。各部署の業務内容の棚卸と職務の明確化を徹底して実施し、従業員の業務実績に応じた評価を可能にする透明性の高い人事制度を構築、2010 年に本格導入し、改訂を重ねながら 2012 年度末までかけて評価体系を完成させた。

（経済産業省「ダイバーシティ経営企業 100 選ベストプラクティス 2013」）

2 男女公平な評価を実現しましょう

両立支援制度の利用が人事評価上不利にならないように取り扱いルールを定めましょう。

診断領域

V-② 男女公平な評価の実施

☑チェックリスト

● 管理職（上司）は男女公平に評価していますか？

- 管理職（上司）は、個々の部下の仕事ぶりを的確に把握していますか？
- 管理職（上司）は、男女分け隔てなく公平に評価を行っていますか？
- 管理職（上司）は、評価の前提として、男女分け隔てなく仕事を任せ、活躍を期待していますか？

▶▶▶ 取組①へ

● 両立支援制度の利用が人事評価上不利に働くことはありませんか？

- 両立支援制度を利用しても、人事評価上は不利にならないように取り扱いのルールが定められていますか？
- 両立支援制度の利用者の評価に際しての取り扱いルールについて、管理職（上司）への理解は浸透していますか？
- 両立支援制度を利用しながら、高い評価を得て活躍する女性がいますか？

▶▶▶ 取組②へ

▶▶▶ 課題解決のための取組

取組①

管理職（上司）が男女公平な評価を実施しているか再確認する

- ◆ 人事評価は、男女公平に行うべきものであり、評価の前提として、個々の従業員の能力に見合いつつ多少困難を伴う高い目標を設定した課題を与えること、個々の従業員の働きぶりを適切に把握するためにコミュニケーションの機会を十分に持つことが重要な要素です。管理職（上司）等が人事評価を男女公平に実施しているつもりでも、その前段階での仕事の割り振りやコミュニケーションの取り方が男女間で差異が生じているために、結果的に評価が男女公平でなくなっている場合があります。
- ◆ 上記のような課題を意識化して気付くことができるように、管理職（上司）等に対する評価者研修を実施するなどし、男女公平な評価について管理職（上司）等が再確認する機会を持つことが必要です。

取組②

両立支援制度を利用する際の人事評価上の取り扱いルールを定める

- ◆ 両立支援制度利用者の人事評価上の取り扱いルールについて定め、両立支援制度の利用が昇格・昇給の査定等で不利に働かないように、一方で過度に優遇策とならないように工夫することが望まれます。
 - ☛ 具体的な取組の工夫
 - 連続した期間で評価を行う場合、育児休業中の期間が評価対象期に入ってしまうと不利に働くため、育児休業期間中は評価対象とせず、休業前と復職後を評価の対象とする。

取組事例

○休業・短時間勤務者を適正評価するための「キャリアリカバリー制度」を導入（製造業（事務用機械器具）、従業員数 1,001 人以上）

2003 年より「キャリアリカバリー制度」を導入し、休業や短時間勤務が昇格・昇級等にマイナスにならない評価制度を構築した結果、育児支援制度の利用率・復職率ともにほぼ 100%で推移、また、女性管理職のワーキングマザー率は 40%まで上昇し、活躍の場を大きく広げている。

（経済産業省「ダイバーシティ経営企業 100 選ベストプラクティス 2013」）

VI. 女性を管理職等に登用する

1 女性の管理職候補を計画的に育成しましょう

会社として、男女分け隔てなく管理職候補の育成計画を立て、その育成に積極的に取り組みましょう。

診断領域 VI-① 女性の管理職候補者の育成

☑チェックリスト

● 会社としての管理職候補となる女性従業員の育成を行っていますか？

- 採用・育成の方針に男女差はありませんか？
- 管理職の育成は、男女問わず計画的に行われていますか？
- 女性管理職の育成が一部の限られた取組となっていないですか？
- 配置転換や担当業務の入れ替えは男女問わず計画的に行われていますか？
- 女性従業員自身が現状に大きな不満を抱いておらず、育成を希望する声が少なくなっていないですか？



取組①へ

▶▶▶ 課題解決のための取組

取組①

会社として、管理職候補となる女性従業員を計画的に育成する

- ◆ 企業における女性管理職の割合は、依然として男性管理職に比べ少ない状況にあります。その背景として、従来女性は、一般職や事務職として採用されることが多く、長い期間にわたり同じ職場で定型的な業務を担当することにより、慣れた業務や職場に留まることを希望し、管理職としての育成を希望しない女性が少なくないことが挙げられます。
- ◆ 女性従業員がこのような意識を持ったまま無理やり管理職に登用してもうまくいきません。管理職になることを押し付けるのではなく、「管理職になりたい」と思うようにすることが大切です。
- ◆ そのためには、男性従業員と同様に女性従業員についても管理職候補として位置づけ、営業や仕入れ、企画、開発などの主要業務への計画的な配置転換を行い、色々な職域を経験することをおして、管理職として必要とされるスキル・経験を身につけることができるように育成することが求められます。
- ◆ 管理職への登用は当然男女公平に行われるべきものですが、取組の初期の段階では、社内における登用の意識改革のために、女性従業員の具体的に何人を、または誰を、いつ頃までに管理職に登用していくのか、そのためにどのように育成していくのか等、具体的な目標や育成方針・計画を決めて取り組んでいくことも必要です。

✦ 具体的な取組の工夫

- 管理職候補の女性に、日々の仕事を通じ管理職として必要な能力や知識が身に付くような業務を与え、指導する。
- 管理職候補の女性を対象に、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。
- 女性従業員に対する階層別、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。
- 女性従業員を対象とした、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持たせる。
- 管理職候補となる女性従業員を集め、経営課題について分析し、経営層等に提案する機会を持つことにより、女性従業員自身に管理職となって活躍することへの意識づけとモチベーション向上を図る。

○女性リーダー育成プログラムの実施（製造業(電子計算機等)、従業員数 1,001 人以上）

2011 年から女性管理職候補育成のため女性リーダー育成プログラムを開始した。対象は管理職一歩手前の女性従業員で、所属部署の推薦で受講する。研修期間は半年で、集合研修と OJT からなる。直属の上司の一つ上の者が育成責任者となり、個人ごとに育成計画を立てている。OJT では、役員への業務説明に同席させるなど、これまでの業務の領域を超えた経験をさせるようにしている。また、この研修には女性の上級管理職(事業部長クラス)が受講生のメンターとして参加する。

（経済産業省「ダイバーシティ経営企業 100 選ベストプラクティス 2014」）

○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（製造小売業（食品）、従業員数 100 人以下）

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）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目指し、管理職候補の女性従業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 名を女性従業員とし、全社的にチーム力を高め、組織の活性化に貢献している。

（財団法人 21 世紀職業財団「ポジティブ・アクション実践的導入マニュアル」（平成 24 年 3 月）

コラム

～従業員の声から～

◇自分が管理職になるイメージがわからない・・・

『管理職になると、責任が重くなるし、長時間労働になるし、家庭との両立が難しく、簡単に管理職は目指せないし、そもそも自分が管理職になって働くイメージがわからない。会社でも孤立しそう・・・』

⇒昇進に消極的であるという本人の意識の問題もあるかもしれませんが、消極的にならざるを得ない環境に置かれているのではないのでしょうか。「より良い仕事がしたい」とか「より高度な仕事がしたい」などの意欲を持っている女性従業員は少なくありません。したがって、それを生かす環境をいかにつくるかが会社には問われます。そうした環境づくりとして、「なぜ昇進に消極的か」という本当の要因をアンケートなどで把握し、その要因を取り除いていくことが必要ですが、例えば、以下のような取組が考えられます。

- ・ 家庭との両立→時間外労働の削減、有給休暇の取得推進、フレックスタイム制度の導入など
- ・ 女性管理職の孤立→昇進前後の研修、上司や同僚管理職のサポート体制をつくる、社内外の研修や勉強会を通じた女性管理職のネットワーク形成、複数の女性管理職を同時に昇格させるなど

2 男女公平な人事配置と登用を行いましょ

男女公平な人事配置を行い、女性管理職の登用を積極的に行いましょう。

診断領域 VI-② 男女公平な登用

☑チェックリスト

●男女公平な人事配置を行っていますか？

- 人事配置は個々の従業員の適性を重視し、男女公平に行われていますか？
- 女性は配置しないことが原則となっているような部署・職種・ポストはありませんか？



取組①へ

●男女公平に管理職の登用を行っていますか？

- 管理職への登用の実態は、男女公平に行われており、納得感のあるものになっていますか？
- 管理職への登用の基準や要件は明確ですか？
- 女性従業員にとって不合理または不利な登用の要件がありませんか？



取組②へ

▶▶▶ 課題解決のための取組

取組①

男女公平に人事配置を行う

- ◆ 人事配置については、透明性のある評価制度のもと、従業員一人ひとりの能力や適性、チャレンジ意欲等に応じて、男女の区別なく公平であることが必要です。
- ◆ 例えば、子育てのために短時間勤務制度を利用している女性従業員がいて、その女性が制度を利用しているために特定の部署・ポスト等につくことができないなどの慣例があっては、安心して短時間勤務制度の活用ができなくなります。このような慣例による合理的な理由のない人事配置が行われていないか見直しをしましょう。

取組②

女性管理職の登用を積極的に行う

- ◆ 管理職の登用については、必要な能力や知識、経験等を盛り込んだ基準や要件を明確に示すことが重要であり、基準や要件が女性従業員にとって不合理または不利なものになっていないか等を検証する必要があります。
- ◆ また、女性管理職の登用を積極的に推進するためには、経営トップから従業員まで「男性だから〇〇、女性だから〇〇」といった固定的な性別役割分担意識を払拭し、男性・女性にかかわらず持っている能力を十分発揮することへの理解が必要であるとともに、女性従業員が就業継続できる環境を整備し、管理職候補となりうる女性従業員の母集団を増やしていくことが取組の前提になります。
- ◆ ただし、管理職に登用するには、相応の知識と経験が必要です。登用候補となる女性に対しては、管理職に必要とされる業務経験を積ませることや他社での女性管理職の活躍事例の紹介、能力アップのための社内外の研修の受講、勉強会への参加などを積極的に推進しましょう。
- ◆ 「チャレンジド(the challenged)」という言葉があります。これは、障害のある人を「挑戦という使命やチャンスを与えられた人」とポジティブに捉えようという新たな考え方を表しています。育児中の女性も、時間的制約があるからこそ緊張感を持って時間当たりの生産性を上げようと努力しますし、育児経験から豊富なアイデアも生まれてきます。障害や時間的制約等をマイナスとして捉えるのではなく、「ビジネスチャンスや生産性向上につながる可能性」として捉え直す発想も大切です。
- ◆ なお、女性活躍推進法では、「管理職登用」に関連して下記コラムのように基準等が示されていますので、取組の参考にしてください。

女性活躍推進法では、「管理職登用」に関連して下記のような項目や基準が示されています。

◎状況把握項目

・管理職に占める女性労働者の割合（必ず把握すべき項目（基本項目））

- ・各職階の労働者に占める女性労働者の割合及び役員に占める女性の割合
- ・男女別の1つ上位の職階へ昇進した労働者の割合
- ・男女の人事評価の結果における差異（区）

◎認定基準（女性の職業生活における活躍の状況に関する実績に係る基準）

- i) 直近の事業年度において、管理職に占める女性労働者の割合が産業ごとの平均値以上であること
（※産業大分類を基本に、過去3年間の平均値を厚生労働省が毎年改訂）

または、

- ii) 直近3事業年度の平均した「1つ下位の職階から課長級に昇進した女性労働者の割合」÷直近3事業年度の平均した「1つ下位の職階から課長級に昇進した男性労働者の割合」が8割以上であること

取組事例

○女性の多様なキャリアパスに対する支援（製造業（事務用機械器具）、従業員数1,001人以上）

2003年より、「キャリアリカバリー施策」として、休業・短時間勤務者の評価・昇格に際して、休業前と復職後の評価及び成果を対象に昇格査定を行うことにより、マイナスの影響をなくす制度を導入。また、女性の育成施策として、管理職、管理職候補層、若手係長層、若手（先輩従業員との交流）と段階を分けて研修プログラム、勉強会等を実施するほか、両立支援再雇用制度（育児や介護、配偶者の転勤等で退職した従業員の再雇用）や非正規社員から正規社員への登用など、多様なキャリアパスの支援を行っている。

両立支援の制度整備に加え多様なキャリアパス構築により、育児支援制度の利用率・復職率ともほぼ100%で推移、また、育児休業後のキャリアリカバリーの仕組みを導入したことで、女性管理職のワーキングマザー率は40%まで上昇し、活躍の場を大きく広げてきている。さらに、従来女性比率が低かった技術職でも、全社での女性比率より高い職場も出てきて、ソフト評価など細かなチェック作業において、女性ならではのきめ細やかな視点を活かして活躍している。

（経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選ベストプラクティス2013」）

○短時間勤務体制のまま課長さらに部長へと登用（サービス業（自動車管理・保育事業）、従業員数100人以下）

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、さらには部長職へと昇進した。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%にあがった。そして、女性管理職が女性従業員の相談に乗り、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、女性従業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。

（財団法人21世紀職業財団「ポジティブ・アクション実践的導入マニュアル」（平成24年3月））

Ⅶ. 女性が活躍できる職場風土・職場環境を整える

1 女性の就業継続が当たり前前の職場風土を醸成しましょう

女性が結婚・出産などを契機に退職することなく、働き続けることが自然な職場風土をつくりあげましょう。

診断領域 VII-① 女性の就業継続を当然とする風土

☑チェックリスト

● 会社の中に、結婚・出産しても女性が働き続けられる職場風土がありますか？

- 「結婚や出産をしたら、女性従業員は仕事を辞める方が自然」という意識が社内にありますか？
- 女性の就業継続や両立支援の制度があっても、社内に利用しづらい雰囲気はありませんか？

▶▶▶ 取組①へ

● 女性が就業継続する場合のキャリアパスのイメージがありますか？

- 女性が働き続けるキャリアパスのイメージが従業員の間で共有されていますか？

▶▶▶ 取組②へ

▶▶▶ 課題解決のための取組

取組①

女性が結婚・出産しても働き続けることが自然な職場風土をつくりましょう

- ◆ 社内で就業継続や両立支援のための制度を整えても、そのことが従業員に周知されていなかったり、上司や同僚の理解がなければ、女性が結婚や出産後に働き続けることは難しくなります（Ⅱ参照）。
- ◆ 「結婚や出産をしたら、女性は退職するのが当たり前」、「母親は仕事を辞めて子育てに専念した方がよい」という固定的な性別役割分担意識を持つ管理職や従業員も未だ少なくないと思われます。そのような職場では、制度があっても使いづらい雰囲気となりかねません。そのため、女性が就業継続することの意義や両立支援制度の内容について、管理職や従業員を対象に研修を行う等して、意識改革を進めていくことが必要です。

☞ 具体的な取組の工夫

- 社内研修等で、女性が仕事を辞めてしまうことが即戦力を失い、新たな人材確保・育成コストがかかるというデメリットを数値等で訴える。
- 管理職自らが早帰りや家族都合による休暇取得を積極的に行う。
- 育児等により仕事と家庭の両立を図る女性従業員に対してアンケートを行い、職場における働きやすさの現状や課題についての意見を聴取し、制度の改正・周知、職場全体の意識改革や職場風土の醸成などへの対応策を検討し、結果を各職場にフィードバックする。

- ◆ なお、女性活躍推進法では、「継続就業」に関連して下記コラムのように基準等が示されていますので、取組の参考にしてください。

コラム

～参考情報～

女性活躍推進法では、「継続就業」に関連して下記のような項目や基準が示されています。

◎状況把握項目

・男女の平均継続勤務年数の差異（区）（必ず把握すべき項目（基本項目））

- ・10事業年度前及びその前後の事業年度に採用された労働者の男女別の継続雇用割合（区）
- ・男女別の育児休業取得率及び平均取得期間（区）
- ・男女別の職業生活と家庭生活との両立を支援するための制度（育児休業を除く）の利用実績（区）

◎認定基準（女性の職業生活における活躍の状況に関する実績に係る基準）

直近の事業年度において、次の（i）と（ii）どちらかに該当すること

（i）「女性労働者の平均継続勤務年数÷男性労働者の平均継続勤務年数」が雇用管理区分ごとにそれぞれ7割以上であること

（※）期間の定めのない労働契約を締結していない労働者に限る。

または、

（ii）「10事業年度前およびその前後の事業年度に採用された女性労働者のうち継続して雇用されている者の割合」÷「10事業年度前およびその前後に採用された男性労働者のうち継続して雇用されている者の割合」が雇用管理区分ごとにそれぞれ8割以上であること

取組事例

○情報誌を活用した子育てに関わる意識改革（小売業、従業員数1,001人以上）

社内向けの情報誌「すくすくひまわり」を発行（当初は月1回、現在は2か月に1回発行）し、全従業員に情報発信をするようにした。この中では、妊娠したときの対応チャート図、イクメンパパの紹介、時短勤務者の勤務日と休日の一日の使い方など、子育てにまつわる生の情報を掲載し、妊娠・子育て中の女性以外の従業員、特に独身の管理職への意識啓発を目指した。特に、「時短勤務者の勤務日と休日の一日の使い方」の紹介では、「時短勤務者は早く家に帰っているが楽をしている訳ではない」とその大変さを周りの従業員が理解してくれるようになったという。また、社内に妊娠・子育て中の女性に理解を示さないといけないという雰囲気も生まれた。

○従業員の子育てに関する情報発信や制度整備で両立を支援する職場風土づくり（製造業（食品）、従業員数101～300人）

「家庭が安定してこそ良い仕事ができる」という考えの下、従業員全体にポジティブアクションや両立支援の理念・制度の理解を浸透させるため、情報誌『子育てふれあい通信』を発行し情報発信を行った。制度面では、女性の就業継続を支援する休暇制度や勤務体制を導入したり、週2回のノー残業デーを実施するなどの取組を行っている。

○声かけにより、帰りやすい雰囲気作りを管理職に徹底（製造業（電子機器）、従業員数100人以下）

子育てしながら働き続ける職場風土づくりのために、日常での働きやすさを重視している。このために、管理職研修等を通じて、改善した方が良く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お迎え要請が入った時には、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声かけを行うよう徹底している。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、管理部門から帰るよう声かけを行っている。このような雰囲気づくりの結果、気兼ねしないで仕事と子育ての両立が実現できている。

（財団法人21世紀職業財団「ポジティブ・アクション実践的導入マニュアル」（平成24年3月））

取組②

女性が就業継続する場合のキャリアパスがイメージできるようにしましょう

- ◆ 女性従業員が働き続けるキャリアパスのイメージが従業員の間で共有されていないために、将来の自分の姿が描けず、結婚や出産を契機に退職することも少なくありません。結婚や出産をしても働き続けることができるよう、色々なケースを想定してキャリアパスを設定・提示し、キャリアパスに基づきスキルを高めて、いきいきと働く女性従業員を増やしていくことが必要です。
- ◆ 出産を控えた女性従業員に対して、管理職は当該従業員とよくコミュニケーションを取り、働き続けることへの不安を解消するとともに、仕事を続け活躍することへの期待を伝え、中長期的なキャリアパスについてしっかりと話し合うことが重要です。会社の期待や自分の役割、仕事へのやりがいを見出すことができれば、両立支援などの制度を利用し働き続ける女性も増えるはずですよ。

取組事例

○「女性が活躍するIT企業」を目指し女性のキャリアアップを支援（情報通信業、従業員数 1,001 人以上）

2008 年から「女性従業員の定着率向上」を目指し、各種セミナーやメールマガジン等の情報提供を実施。2011 年からは「女性従業員の活躍」を目的に、全従業員を対象とした意識調査や女性従業員約 350 名へのヒアリング調査を実施。「10 年後も今の働き方が続けられるか」との回答に男女で 2 倍の開きが生じ、「女性管理職も少なく自分が管理職になるイメージができない」といった女性従業員の本音が明らかになった。充実した制度を利用しつつも、より会社に貢献する意識を高めるため、トップメッセージの強化、より身近で具体的なロールモデルの提示、女性管理職からの情報発信、女性従業員同士のネットワーク作りなどによる意識改革やマネジメント改革に取り組んでいる。

（経済産業省「ダイバーシティ経営企業 100 選ベストプラクティス 2013」）

2 仕事と家庭の両立について理解し協力しましょう

管理職・従業員ともに仕事と家庭生活の両立について理解し、お互いに協力し助け合う職場を作りましょう。

診断領域 VII-② 家庭との両立への理解と協力

☑チェックリスト

●社内には、仕事と家庭の両立への理解や協力体制がありますか？

- 管理職や同僚は、仕事と家庭の両立に対する理解がありますか？
- 管理職は、仕事と家庭の両立に関して従業員目線に立った対応をしていますか？
- 長時間労働等、両立することが難しい職場の状況や雰囲気はありませんか？

▶▶▶ 取組①へ

●職場に「ありがとう」「おたがいさま」の精神が醸成できていますか？

- 育児休業や短時間勤務等の制度の利用者と、同僚男性や独身女性との間で軋轢が生じていませんか？
- 職場の中で、お互いの仕事をカバーし合うことについて「ありがとう」「おたがいさま」の精神が醸成できていますか？

▶▶▶ 取組②へ

▶▶▶ 課題解決のための取組

取組①

職場内に仕事と家庭生活の両立への理解と協力体制を作る

- ◆ 両立支援の制度があっても、管理職や同僚の理解と協力がなければ、女性が働き続けることは難しく、また、男性の育児参加も進みません。いつ制度利用者が出ても、業務に支障が出ないように、日頃の働き方を見直すことが必要です。長時間労働の削減に努めるとともに、急な休みが出た場合にカバーし合える体制を整えましょう。
- ◆ 管理職は、部下の仕事量や内容を把握し、「不要・重複している業務はないか」、「業務の流れや配分が無駄がないか」、「部下へ権限を委譲できる業務はないか」などの観点から業務を見直しましょう。こうした取組によって、組織全体の効率化を図ることができ、生産性の向上にもつながります。

✦ 具体的な取組の工夫

- 次の観点から働き方の見直しをしてみましょう。

● 職場環境の見直し

仕事管理・時間管理の適正化	業務スケジュールを作成し、タイムマネジメントを行う
仕事に集中できる環境づくり	1日の特定の時間帯を、業務に集中する時間に設定する
会議や研修の時間設定への配慮	短時間勤務の従業員が参加できる開催時間とする
コミュニケーション機会の設定	上司・部下や同僚間で定期的に話し合う機会を設ける

● 業務の見直し

業務の棚卸し	現在の業務を整理し、必要性の低い業務をやめる
業務の効率化	非効率な業務の進め方を見直し、マニュアル化を進める
業務分担の見直し	特定の従業員に業務が偏らないように見直す
業務の平準化	特定の時期や時間帯に業務が偏らない工夫を行う

●業務支援体制の見直し

役割分担の見直し	管理職からの権限委譲や、パートの積極的活用を進める
多能工化	1人で複数の仕事ができるように教育・訓練をする
仕事の見える化	業務の進捗状況などを見えるようにして情報共有する

- 両立支援の取組状況別 取組のポイント（厚生労働省ホームページ）

※「両立支援制度利用に向けた働き方を見直し」のほか、「制度の拡充・見直し」「制度が効果的に利用される職場づくり」などの取組のポイントやアイデアが示されています。

URL：厚生労働省ホームページ

https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/best_practice/pdf/bp-2.pdf

取組事例

○専門性のある仕事を「ワークシェアリング」（建設業、従業員数 100 人以下）

家事や子育てを担い、時間的制約のある女性が建築士などのプロフェッショナルとして活躍できる舞台は少なかった。しかし、育児中の女性でも活躍できるチャンスを与えたいと考え、試験的に 2 名の女性に 1 つの業務を任せ、助け合いながら仕事を進める“ワークシェアリング”に挑戦している。

（経済産業省「ダイバーシティ経営企業 100 選ベストプラクティス 2014」）

○職種を超えた協力体制の構築（社会保険・社会福祉・介護事業、従業員数 101～300 人）

各職種の役割が曖昧だったため、一部の職員に業務が偏りがちだった。そこで業務スケジュールの再整理を行い、各職種独自の業務や共通業務を再整理するだけでなく、欠員が出た場合に互いに協力できるよう、一覧性のある業務スケジュールの作成を検討している。

（厚生労働省「中小企業における両立支援推進のためのアイデア集（改訂版）」（平成 25 年 3 月）

○多能工化の仕組みづくり（製造業（食品）、従業員数 101～300 人）

一人の従業員が、複数の担当者の業務を行えるようにする「一人三役」の推進を 14～15 年前より行っており、本活動推進のための委員会も発足している。細分化された業務一覧をもとに、自身が習得したい業務を指定し、その担当者に弟子入りする形式を取っている。年度末には、次年度のスキル習得目標を自身で策定し、その目標も事務所内に掲示される。本取組の推進により、従業員の多能工化が進み、子どもの発熱などで急に休まざるをえない従業員が出て、業務分担がスムーズにできるようになった。また、休みを取りやすい社内風土も醸成され、部署間のコミュニケーションも活発になり、仕事の囲い込みもなくなった。

（厚生労働省「中小企業における両立支援推進のためのアイデア集（改訂版）」（平成 25 年 3 月）

- ◆ 育児休業や短時間勤務等の制度を利用した働き方について同僚の男性従業員や独身女性から理解が得られないことがあります。この場合、女性が仕事と生活を両立しながら働き続けることが企業においても重要なことであることの理解が十分に浸透していない可能性があります。まずは研修等によって従業員の理解の浸透を図ることが必要です。
- ◆ 取得者自身も、制度利用を権利として主張するだけでなく、短時間でも周囲にできるだけ迷惑をかけないように効率よく仕事をし、助けてくれる周囲の同僚に「ありがとう」と感謝の気持ちを持って日々接することが大切です。取得者自身が効率のよい新しい働き方のモデルとして頑張る姿勢を見せれば、周りの従業員も温かい気持ちで「おたがいさま」と協力してくれるようになります。
- ◆ 会社や職場をマネジメントする管理職としては、従業員同士のコミュニケーションとお互いに協力する姿勢が重要であることを常日頃から従業員に対して教育し、そのような職場づくりをしていくことが重要です。
- ◆ 育児等の事情がある従業員だけが制度を利用することで不公平感が生じないように、誰もが対象となりうる特別休暇制度を導入するなどのことも考えられます。

具体的な取組の工夫

- 特別な休暇制度（平成 26 年度厚生労働省委託事業）
※誰でも対象となりうる特別休暇制度などが掲載されており、参考になります。
URL：<https://work-holiday.mhlw.go.jp/kyuukaseido/>



取組事例

○育児休業取得者に対するきめ細かな復職支援（製造業（発電機電動機器等）、従業員数 1,001 人以上）

育児休業取得者に対する復職支援として、「復職時に希望する働き方を上長と面談」「休業中に、上長から適宜連絡」「復職 2 か月前までに、再度復職時に希望する働き方を上長と面談」「復職 1 か月前までに、上長が電話にて状況を確認」といったフォローを行っている。

（神奈川県「中小企業のためのワーク・ライフ・バランス導入・推進マニュアル」（平成 25 年 3 月））

3 男女公平に情報提供や意見聴取を行いましょ

社内の情報共有や意思決定のプロセスが公平で透明なものになるようにしましょ。

診断領域 VII-③ 男女公平な情報提供・意見聴取

☑チェックリスト

● 男女公平に情報提供や意見の聴取、コミュニケーションを行っていますか？

- 社内の情報は男女関係なく提供／共有されていますか？
- 女性従業員の意見も積極的に取り入れていますか？
- 社内の意思決定のプロセスに女性も男性と同様に参与していますか？



取組①へ

▶▶▶ 課題解決のための取組

取組①

男女公平に社内の情報提供と意見聴取を行う

- ◆ 社内で女性の活躍を積極的に推進し、男女平等な組織に改革していくためには、情報共有や意思決定のプロセスを、公平で透明性の高いものにしていくことが求められます。
- ◆ 経営層や管理職は、経営情報や部門の目標など業務に関わる情報が、声が届きにくくなりがちな女性従業員に届いているか、意見を聞く機会を設けるなど、積極的にコミュニケーションを取りましょ。

取組事例

○社長主催の定例会にて、女性リーダーが経営層と直接話し合い（製造業（医薬品）、従業員数 100 人以下）

女性従業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、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になった。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リーダー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。

（財団法人 21 世紀職業財団「ポジティブ・アクション実践的導入マニュアル」（平成 24 年 3 月）

コラム

～従業員の声から～

◇肝心の話はインフォーマルに男性だけ・・・

『会社や部の経営方針についてふだんあまり従業員への情報提供はないけれど、飲み会やタバコ部屋で部長などからその場にいる男性にはいろんな話が伝わっているみたい。自分は小さい子どもがいるので飲み会には出られないので全く情報は入ってこないのだけれど・・・』

⇒「ノミネーション」という言葉もあるように職場の親睦を図るための飲み会等は有意義ではありますが、それはあくまでインフォーマルな場です。このような場での情報交換が優先されるようになると、育児等で飲み会等には参加しづらい女性従業員は情報を入手できませんし、疎外感を感じることになります。従業員に公平に提供・共有すべき情報については、そのようなインフォーマルな場ではなく通知や社内報、部署の会議等の公式の機会に伝えることが原則です。

4 男女公平な職場の雰囲気づくりを行いましょう

男女が平等に発言したり役割分担をするなど、男女公平な職場の雰囲気づくりを行いましょ

診断領域 VII-④ 男性公平な職場風土等

☑チェックリスト

●男女公平な職場の雰囲気がありますか？

- 職場に「女性はお茶汲みやコピー取り」「そうじは女性」などの意識はありませんか？
- 会議や打合せの際に、女性が男性と同様に発言できていますか？
- 職場で女性の意見が無視されたり軽く扱われたりしていませんか？
- 職場の中に、女性従業員が管理職になることを快く思わない雰囲気や意識はありませんか？



取組①へ

▶▶▶ 課題解決のための取組

取組①

男女公平な職場の雰囲気づくりを行う

- ◆ 「女性はお茶汲みやコピー取り」、「そうじは女性」、「意見や意思決定をするのは男性」など固定的性別役割分担の意識が、根強く残っている職場も少なくありません。そのために、女性従業員が発言できる機会がない、発言してもそれが取り入れられないといったことや、女性を管理職に登用しようとした場合に、周囲がそれを快く思わないなどの問題が生じています。職場内で男女平等の意識を徹底し、公平な職場の雰囲気をつくる必要があります。
- ◆ 会議や具体的なプロジェクトへの積極的参加によって、仕事への前向きな姿勢やコミュニケーションスキルも磨かれていきます。会議の目的や意義を従業員一人ひとりに徹底し、事前に伝えられた議題に対する意見・提案の準備なども含めて、会議への積極的参加を促す方策を取ることが求められます。

☞ 具体的な取組の工夫

- 会場設営、発表資料の配布、議事録作成などの作業は、女性従業員のみ任せず、参加者で分担あるいは交代で行うなど、会議運営における女性の役割を見直す。
- 会議に慣れていない女性従業員に対しては、会議の進め方や準備・報告の行い方について先輩従業員あるいは上司から指導する。
- 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。
- ワークショップ方式にしてメンバーが対等な関係で意見を出しやすくする。
- 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、同世代の同僚同士や女性を中心としたメンバーによる自由な議論の場を提供する。
- 会議の参加メンバー全員が持ち回りで必ず発表するようにする。
- 女性従業員に対して、会議やプロジェクトに参加することを目標管理項目に追加する。
- ◆ 女性を意識的に管理職に登用するといっても、社内で定められている登用の基準や要件に従う必要があり、このルールを逸脱して登用したのでは、男性従業員から「逆差別ではないか」という不満が出てもおかしくありません。しかし、実際に男女従業員間に格差が社内に生じている場合は、時限的に女性を優遇する取組を実施するなどにより、男女公平な職場づくりに努めることも考えなければなりません。

○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（製造業（食品）、従業員数 100 人以下）

経営トップも賛同した同社のポジティブアクションの考え方をもとに取組が始まり、女性従業員が補助職として働くのではなく、男性従業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上げている。

- ① お茶汲み、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 従業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。

（財団法人 21 世紀職業財団「ポジティブ・アクション実践的導入マニュアル」（平成 24 年 3 月））

○女性従業員が製品の企画段階から参加することによる、提案の活発化（製造業（プレス加工）、従業員数 101～300 人）

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 1 回開かれているが、男女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、各職場より出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て、家庭電化製品のプレス加工の企画段階から女性従業員が参加するようになり、これまで気づけなかったユーザーの観点からの提案など、毎年女性従業員より活発な提案がなされるようになり、今年表彰されたのは 9 件中 8 件が女性従業員による提案であった。

（財団法人 21 世紀職業財団「ポジティブ・アクション実践的導入マニュアル」（平成 24 年 3 月））

5 女性が安心して働くことができる職場環境を整備しましょう

女性従業員がストレスなく、安心して働くことができる職場環境を整備しましょう。

診断領域 VII-⑤ 女性社員がストレスなく安心して働ける職場環境の整備

☑チェックリスト

- 女性従業員が安心して働ける職場環境がありますか？

- トイレ、ロッカー、休憩室などは女性が使いやすいよう配慮されていますか？
- 職場環境の整備に、女性従業員の意見は取り入れられていますか？

取組①へ

- セクシャルハラスメントなどの対策はきちんと行われていますか？

- 会社として、全従業員に対し、セクシャルハラスメントなどの防止指導、教育をしていますか？
- 会社として、セクシャルハラスメントなどを相談できる窓口を設けていますか？

取組②へ

▶▶▶ 課題解決のための取組

取組①

会社として、女性が安心して働くことができる職場環境を整備する

- ◆ 女性従業員が使いやすい職場設備、セクシャルハラスメントやマタニティハラスメントの防止対策の徹底等、ストレスなく安心して女性従業員が働くことができる職場環境整備は、女性従業員を採用するにあたって、あるいは女性従業員が就業継続し、活躍するための取組の基本です。
- ◆ まずは、トイレ、ロッカー、休憩所、さらには作業設備の位置、高さ、作業用品の重量などが、女性従業員が使やすいものとなっているか、女性従業員の意見も聞きながら点検するとともに、特に男性の多い職場や部門の場合、より意識的に見直しを進め、必要な改善に取り組むことが必要です。

☛ 具体的な取組の工夫

- * トイレや休憩室の設備を見直し、美化する。
- * 現場作業員の作業服のデザインを女性が着ても違和感がないものに変更する。
- * 作業場の機器類の操作スイッチの位置などは、女性に配慮した高さの位置に変更する。
- * 作業用具などは、女性に配慮した重量（軽量化）のものを配備する。

取組②

会社として、セクシャルハラスメントなどの防止対策を徹底する

- ◆ 会社として、セクシャルハラスメントなどの防止対策を徹底することが求められます。法律に則して、意識啓発、防止教育を周知徹底するとともに、相談体制の整備などが必要で
- ◆ 周知・啓発は、一度行えば良いというものではありません。例えば、管理職層を中心に階層別に分けて研修を実施する、正規社員だけでなく非正規社員も対象に研修を実施する、新入社員の入社時期や異動の多い時期に合わせて研修を実施するなどにより、すべての従業員に対して繰り返し周知を図る工夫が求められます。
- ◆ 相談窓口については、従業員に窓口が周知されて利用しやすいものとなっているとともに、安心して気安く相談できるよう、相談窓口担当者には、プライバシー保護を徹底したり、カウンセリングスキルを習得させたりするなどの育成も必要です。

☛ 具体的な取組の工夫

- 自社のセクシャルハラスメント防止対策がきちんと行われているか、自己点検するために、以下のようなチェックリストがあります。（厚生労働省ホームページ）

https://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/danjokintou/dl/120120_10.pdf

◇気付かないうちに「マタニティハラスメント加害者」になっていませんか？

妊娠中の体調には個人差が大きく、日によって症状も変化します。

出産経験のある女性や、配偶者の出産を経験した男性ならある程度想像ができますが、出産経験のない女性、ましてや男性には「妊娠中の辛さ」は理解しづらいものがあります。

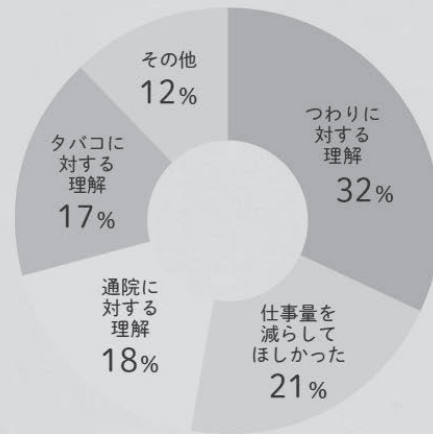
どのような配慮が必要なのか分からないければ、配慮のしようがありません。

お互いがコミュニケーションをとり、「今、どんな配慮が必要なのか」「今後、どのようなサポートが必要になるのか」を話し合みましょう。職場全体で理解と認識を高めることが必要です。

**妊娠中、同僚や上司に
配慮してほしいことはありますか？**

【その他のコメント】

- ・重い荷物の運搬や長時間立ち続けることが体の負担になると理解してほしい
- ・出張を控えたかった
- ・持ち帰りの仕事が多く、身体が辛かった
- ・休みが取りやすい環境にしてほしい
- ・「大丈夫？」と声を掛けてもらえるだけで、随分気が楽になる



資料：平成 26 年 イクちゃん kids☆めるまがアンケート（広島県）

取組事例

○女性も配慮した職場環境の整備で女性技能職が定着（製造業（機械工具）、従業員数 100 人以下）

女性未経験者を技術職として育成する上で、休憩所の美化やデザイン性の高い作業服、安全服への変更、女性専用の作業場の確保など、現場の男性的なイメージを払拭し、未経験の女性にとっての抵抗感を和らげ働きやすい作業環境にするための工夫を重ねることで、女性技能職が定着した。

（経済産業省「ダイバーシティ経営企業 100 選ベストプラクティス 2013」）

○実態把握からセクシュアルハラスメント防止対策をスタート（製造業（衣服）、従業員数 301～1,000 人）

女性を営業・企画部門へ配属するのと併せて、全女性従業員に対してセクシュアルハラスメントに関する実態調査を実施。その結果を社長、取締役、執行役員で構成される経営会議に報告し、各種対応策について決議した。

＜アンケートの設問（抜粋）＞

- ・あなたはセクシュアルハラスメントという言葉を知っていますか？
- ・あなたは職場でセクシュアルハラスメントを受けた経験がありますか？
- ・あなたはその時どのような対応をとりましたか？
- ・セクシュアルハラスメントが起きる原因は何だと思われますか？

（みずほ情報総研株式会社「セクシュアルハラスメント防止対策研修テキスト」（平成 22 年度厚生労働省委託ポジティブ・アクション展開事業））

Ⅷ. 管理職のマネジメントを高度化する

1 管理職は女性従業員の能力・資質や業務量を適切に把握しましょう

管理職（上司）は、部下の女性従業員について時間的制約の状況を含めて適正な業務量を見きわめると共に、従業員個々の能力・資質に応じて適した仕事を与えましょう。

診断領域 Ⅷ-① 管理職（上司）における従業員の能力、業務量等の把握

☑ チェックリスト

● 管理職（上司）は、女性従業員それぞれの能力・資質に応じた仕事を与えていますか？

- 管理職（上司）は、女性従業員個々の持ち味や能力を把握し、それに適した仕事を割り振っていますか？
- 管理職（上司）は、困難な仕事や挑戦を必要とする仕事について、男性従業員だけでなく女性従業員にも期待して任せていますか？

▶▶▶ 取組①へ

● 管理職（上司）は、女性従業員の両立負担や時間的制約について十分理解していますか？

- 管理職（上司）は、女性従業員が家事、育児等との両立の中で感じている負担や時間的制約について理解し、サポートしようとしていますか？
- 管理職（上司）は、女性従業員の業務量を適切に把握し、時間的制約等を考慮して適正な業務量となるよう調整していますか？
- 管理職（上司）は、女性従業員が子どもの発熱等急な欠勤・早退について理解があり、職場のバックアップ体制を工夫していますか？

▶▶▶ 取組②へ

▶▶▶ 課題解決のための取組

取組①

女性従業員の能力・資質に応じて仕事を与え、やや困難な仕事にも挑戦させる

- ◆ 育児休業や短時間勤務等の制度等を利用している女性に対し、管理職（上司）は、「仕事をあまり割り振らない方がいいのではないかな」とか、「無理はさせないほうがいいだろう」など、仕事を限定的にするような対応をとるのではなく、能力・資質に応じ、やや困難な仕事にもチャレンジさせ、達成感や成長意欲を持ち続けられるように仕事を与えていくことが必要です。
- ◆ 仕事を限定的にするなどの対応を続けると、下記のような問題が生じることにつながります。
 - * 職場に、いわゆる「ぶらさがり型」の女性従業員が増えてしまい、職場の生産性が低下する。
 - * 制度を利用する従業員と利用しない従業員との間で仕事の負担感に差が生じ、軋轢が生まれる。
 - * 女性従業員が、自分達は会社や管理職（上司）から期待されていないと思いこみ、やる気を失う。

取組②

女性従業員の両立負担を踏まえて業務量を調整し、サポート体制を整える

- ◆ 管理職（上司）は、育児休業や短時間勤務等の制度等を利用している女性が、時間的な制約や両立負担がある中でも仕事を続けられるよう、業務量の調整や、バックアップ体制を整えることは必要です。
- ◆ 業務量の調整やバックアップ体制を構築するには、職場の他の従業員から納得・協力が得られるようにすることが重要です。管理職（上司）は、従業員とのコミュニケーションを図りながら、協力をお願いしたいこと等について、背景や影響等も含め、丁寧に説明しましょう。

○女性に対する仕事の割り振りそのものから見直すべくマネジメント層に啓発（情報通信業、従業員数1,001人以上）

従業員の採用比率・育成は男女同じプログラムであったにもかかわらず、男性と比較して女性の早期離職率が高い、女性管理職の割合も低いなど、課題が多かった。その原因を探るため従業員意識調査を綿密に分析したところ、“困難だがやりがいのある仕事”や“挑戦し、称賛された”等の経験は、圧倒的に男性従業員の方が得てきたことが明らかになった。それまで個人の問題とされていた、女性従業員の自己肯定感、管理職への挑戦意欲の低さが、実は組織における登用や配置、仕事配分の男女差という環境的要因にもよることが明確化されたことで、女性の活躍推進がマネジメントに関する課題であると経営層にも広く認識された。

そこで、女性のキャリア観（ライフイベントとキャリア形成との関係で長期的プランが立てにくい、など）等の傾向をマネジメント層に啓発するノウハウ集やフォーラムの開催等により、多様な人材が活躍できる組織風土を構築するためのマネジメントスキル向上に取り組んだ。その結果、女性従業員の退職率が減少し、昇格率が大幅に向上した。

（経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選ベストプラクティス2013」）

2016年、女性の活躍推進法が施行され、すべての女性が輝く社会、そして2020年までに女性管理職の割合を30%にすることなどを目標に掲げ、子育て支援、不妊治療に対する支援など、制度改革や経済的支援は国レベルで進められてきましたが、健康面への配慮や啓発はまったくなされていないのが現状です。

すべての女性が社会全体において活躍するためには、とりわけ、月経・ホルモン関連疾患への配慮がカギとなります。

これまでの半世紀で、女性のライフスタイルは大きく変化してきました。

就業率は50%以下から70%以上に増加しながらも、妊娠・出産・育児への支援が今なお不十分のため、少産化晩婚化の傾向はますます顕著になっています。少産化により生涯の月経回数が増加し、実はこれが子宮内膜症など月経関連疾患増加の要因になっていることはあまり知られていません。子宮内膜症患者の50%は不妊になるため、子宮内膜症の増加は少産化に拍車をかけることとなります。

また、女性ホルモンが急激に減少することによる閉経前後の更年期症候群、そして閉経後の骨粗しょう症、高脂血症などについては、平均寿命が30年延びたことによって新たに現代女性に加わった健康問題でもあります。

そして現在、月経前症候群は約60%、月経困難症は約30%、過多月経は約20%、体重減少性無月経は約8%に認められ、思春期～成人女性の約80%がなんらかの月経関連疾患で就業・就学・運動・QOLが妨げられており、更年期症状によって約50%の女性の就業・生活が妨げられていることが報告されています。これらは働く女性の昇進や管理職に就くことへの躊躇・断念にもつながっていることがわかっています。

女性ホルモンは一生のうちでも変化が見られますが、月経周期約1か月という短い期間でも大きな変化がみられ、心身両面に様々な影響や変化をきたします。これは男性には見られない女性特有の症状なのです。日常生活や就業に少しでも支障をきたしている場合は、早期の医療介入が必要です。

日本の社会ではこれまで女性ホルモンの変化やこれに伴う疾患に対する教育や啓発がなされていませんでした。このため、何よりも女性自身がこれを知る機会がなく、医療介入の遅れがQOLの低下をきたしていることは少なくありません。

月経関連疾患の増加や更年期症候群といったトラブルを放置することによって懸念される将来の健康不安にまで目を向けた、女性自身、家族、指導者、社会への啓発が極めて重要です。社会全体で正しい知識をもち対処することによってこそ、本当に女性が活躍する時代が訪れるのではないのでしょうか。

2 管理職は男女分け隔てなく部下へのアドバイス・指導を行いましょう

管理職（上司）は、男女分け隔てなく部下の仕事上の悩みに的確に助言し、業務に関する指導を行いましょう。

診断領域 VIII-② 管理職（上司）の的確・男女公平な指導・助言

☑チェックリスト

● 管理職（上司）は部下の悩みを把握し、的確にアドバイスしていますか？

- 管理職（上司）は、部下の仕事上の悩みなどについて相談を受け、的確なアドバイスや助言を行っていますか？
- 管理職（上司）は、部下から相談しやすい存在となっていますか？
- 管理職（上司）は、部下からの相談について、仕事上のことだけでなく家庭との両立に関する悩みも受け止めて誠実に対応していますか？

▶▶▶ 取組①へ

● 管理職（上司）は、部下への指導を男女分け隔てなく行っていますか？

- 管理職（上司）は、男女分け隔てなく部下への業務に関する指導を行っていますか？
- 管理職（上司）が部下に対して行う指導の内容や方法は、男女間で差がないものとなっていますか？

▶▶▶ 取組②へ

▶▶▶ 課題解決のための取組

取組①

管理職（上司）は、仕事や両立に関する部下の悩みを把握し、的確にアドバイスする

- ◆ 管理職（上司）は、部下の仕事上の悩みを把握し、それについての的確にアドバイス・助言をすることが求められます。そのためには、部下が相談しやすいような雰囲気や、日ごろからの部下との関係性・コミュニケーションを持つことが必要です。
- ◆ 部下から悩みや相談等を受けた場合には、個々の従業員の事情はさまざまに異なることを十分に認識した上で、きめ細かく聞き取り、本人の気持ちに沿った対応をすることが重要です。
- ◆ 管理職（上司）が、仕事や両立に関する部下の悩みを十分把握できず、不適格なアドバイスをすると、下記のような問題が生じるにつながります。
 - * 悩みを自分だけで抱え込んでしまい、解決することができず、結果的に仕事を辞めてしまう。
 - * 女性従業員が、管理職（上司）は自分の事情を理解してくれていないと感じ、やる気を失う。

取組②

管理職（上司）は、部下への指導の内容・方法に男女差が生じないように意識して行う

- ◆ 管理職（上司）が部下に対して指導を行うに当たっては、従業員の性格や能力等を踏まえて行う必要があります。しかし、その指導の内容・方法に男女間で差が生じていないかあらためて点検していただく必要があります。例えば、男性の部下に対しては、本人の将来のスキルアップを強く期待して、指導を熱心に行うけれども、女性の部下に対しては指導の内容が形式的なものにとどまるといった対応を行ったことはありませんか。
- ◆ 部下は管理職（上司）からの自分に対する期待の程度や内容を、そうした指導の場面等において如実に感じ取りますので、男女分け隔てのない対応を意識して取り組みましょう。

◇上司が熱心に指導するのは男性従業員ばかり・・・

『うちの上司は、男性には結構厳しく指導しているけれど、私たち女性には指導といえるような関わりはあまりないですね。女性にやさしいと言えばそうだけど……。上司が女性に聞いてくるのは、「子育てとの両立は大変じゃない？」ってということばかり。本当は仕事の内容そのものでちょっと悩んでいたりするんだけど、あまりそういうことは想定していないみたいで……。ちょっと相談しづらい雰囲気があります。』

- ➡上記のケースでは、管理職（上司）は、女性従業員が抱えがちな仕事と家庭の両立の悩みについて相談しやすいように気をつけて声かけをしているつもりですが、女性従業員の立場からみると、「女性は両立のことばかりで、仕事そのものの話はしてもらえない。男性と同等には扱われず期待されていないみたい」と思ってしまう場合があります。従業員本人と管理職（上司）との関係性は、まずは仕事そのものの遂行に関しての関係性であることをあらためて認識し直し、仕事そのものの内容についての相談対応や助言指導について、男性従業員に対する場合と同等の態度や内容で接していくことが望まれます。

3 管理職は部下の意見等に対して男女公平に対応しましょう

管理職（上司）は、部下からの意見や提案に対して男女公平に対応し、説明責任をきちんと果たしていきましょう。

診断領域 VIII-③ 部下の意見等に対する管理職（上司）の男女公平な対応

☑チェックリスト

● 管理職（上司）は男女公平に部下の意見や提案を受け止めていますか？

- 管理職（上司）は、部下の意見や提案について、男女公平に聞く姿勢を持っていますか？
- 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いたことはありませんか？

▶▶▶ 取組①へ

● 管理職（上司）は、部下への説明責任をきちんと果たしていますか？

- 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、男女分け隔てなくきちんと伝えていますか？
- 管理職（上司）は、配置転換や担当業務の入れ替え等を行う場合、男女分け隔てなく部下にその意味や理由を説明していますか？

▶▶▶ 取組②へ

▶▶▶ 課題解決のための取組

取組①

管理職（上司）は、男女公平に部下の意見や提案を受け止める

- ◆ 管理職（上司）は、部下の意見や提案について、男女公平に聞く姿勢を持つことが求められます。例えば、男性従業員からの意見・提案には耳を傾けても、女性従業員の意見・提案についてはあまり耳を貸さないといいた態度をとったことはありませんか。
- ◆ 受け手となる女性従業員が、管理職（上司）の対応について評価する機会を持つなど、管理職（上司）の姿勢、態度についてあらためて点検してみましょう。

☞ 具体的な取組の工夫

- 管理職（上司）の部下への対応状況について、部下の従業員の目線から評価する機会を持つ。
例）従業員アンケートの実施、360度評価の実施 等

取組②

管理職（上司）は、部下への説明責任をきちんと果たすように努める

- ◆ 部下は、管理職（上司）が自分の意見をどのように認めて取り扱っているかを如実に感じ取ります。管理職（上司）がとった対応は、その後の上司と部下の関係性に影響していきますので、管理職（上司）は、部下からの意見・提案を受けた場合、その採否やその後の対応について、きちんと説明責任を果たしていく必要があります。
- ◆ また、配置転換や担当業務の入れ替えを行う際にも、その対象となる従業員に対して、理由をきちんと説明することが必要です。管理職（上司）の立場からは、全体としての調整の一環として行っていることにすぎなくても、異動や業務内容が変わる部下の従業員等にとっては大きな変化となります。ここできちんとした説明をせずに対応すると、管理職（上司）は部下をいわば「駒」のように扱っているにすぎないとの心証を部下に持たせてしまうことになります。