

女性が活躍できる職場 ——企業と働く人に求められるもの



超人口減少と少子高齢化が同時に進行するなかで、男女がともに個性と能力を発揮できる職場環境の整備が求められている。とりわけ、働く女性が結婚・出産・育児期を経ても就業を継続し、私生活を大切にしながらも能力を発揮して活躍できる社会が望まれており、その実現に向け、企業等における女性の活躍を加速化させることを目的とする「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」が、今年4月1日から施行される。特集では、労働政策フォーラムの議論や有識者から寄せられた見解などから、女性の活躍推進の意義や効果、課題等について考える。

労働政策フォーラム

女性活躍新法と企業の対応

男女雇用機会均等法をはじめとする諸法律の制定・改正は、女性の就業に一定の効果をもたらした。その一方で、第一子出産前後で継続して就業している女性の割合はほとんど変化していないという報告もあるなど、必ずしも十分な状況にない部分もみられる。女性が能力を発揮できる社会の実現には、どのような制度や支援が求められるのか。JILPTが昨年12月15日に開いた労働政策フォーラムでは、女性の就業を研究している専門家や企業の担当者が人事戦略の視点で議論した。



基調講演

働き方改革と管理職の役割が鍵

中央大学大学院戦略経営研究科教授 佐藤 博樹



女性の活躍の場の拡大というと、管理職登用をまずは思い浮かべるわけですが、男性も大多数が管理職になるわけではありません。ですので、管理職になるということだけではなく、それぞれの職域で女性のキャリアが開けていることがとても大事です。それができれば、今よりも女性管理職比率は高くなると思います。

女性の職域を拡大していくためには、やはり継続して勤められるということが重要です。例えば課長になる年齢を考えると、大卒の場合、少なくとも15年辞めずに働き続ける仕組みがあることが鍵になる。他方で、継続就業できれば、例えば課長なら課長に、就くための職業能力が身に付く訳ではないのです。管理職登用できるような能力をその10年、15年の間に身に付けることができるかが大事です。働き続けられ、かつ管理職登用に必要な職能要件を身に付ける、この二つが重要になります。

ただ、両立支援のあり方によっては、女性の活躍を阻害することがあります。例えば、育児休業から、フルタイムの働き方に早く戻ろうと本人が考えても、残業が多いとか、あるいは夫が子育てを全然しないケースがある。あるいは、今でもまだ、保育園に預けにくい地域もある。その結果、育児休業や短時間勤務を長くすると、当然経験できる仕事の機会が減ることになり、活躍が阻害されることになるわけです。

本人が希望すれば、早くフルタイムの働き方に戻って、無理なく仕事と子育てが両立できる働き方があるという

ことが実は、両立支援としてはとても大事です。女性活躍推進法に基づく事業主行動計画（シート1）でも、労働時間が取り上げられているのは、この点にかかわります。

ワーク・ライフ・バランスと女性活躍の関係

シート2を見てください。左上は、両立支援が充実している会社。女性が結婚、出産というライフイベントがあっても働き続けられるのですが、活躍できる仕組みがない。いろいろ理由があります。例えばフルタイム勤務に戻りにくいような働き方があるとか、女性に対してもともと活躍を期待していない職場などです。

右下は、左上の会社と違って、女性は活躍できているのですが、それがどういう女性かという、妻が専業主婦で、男性自身は家事・育児をしなくて

も仕事だけをやっているもよいというように男性と同じように働ける人。スーパーレディーや、あるいは、親に恵まれていて何かあればおじいちゃん、おばあちゃんが保育園に迎えに行ってくれるような人です。

しかし、そういう女性ばかりではないですよ。左上や右下の会社では、ごく一部の女性しか活躍できない。では、どうしなければいけないのか。右上の会社を目指さなければいけない。ここを目指すためには何が大事かというと、冒頭にお話した働き方の改革が重要になるのです。

従来の男女役割分業を前提とした働き方を変えないと、女性の活躍の場は広がらないですし、それは男性にも当てはまります。男性の中にも、配偶者

シート1 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律案の概要

豊かで活力ある社会の実現を図るためには、自らの意思によって職業生活を営み、又は営もうとする女性の個性と能力が十分に発揮されることが一層重要である。そのため、以下を基本原則として、女性の職業生活における活躍を推進する。

- ▶ 女性に対する採用、昇進等の機会の積極的な提供及びその活用が行われること
- ▶ 職業生活と家庭生活との両立を図るために必要な環境の整備により、職業生活と家庭生活との円滑かつ継続的な両立を可能にすること
- ▶ 女性の職業生活と家庭生活との両立に関し、本人の意思が尊重されるべきこと

基本方針等の策定

- 国は、女性の職業生活における活躍の推進に関する基本方針を策定（閣議決定）。
- 地方公共団体（都道府県、市町村）は、上記基本方針等を勘案して、当該区域内における女性の職業生活における活躍についての推進計画を策定（努力義務）。

事業主行動計画の策定等

- 国は、事業主行動計画の策定に関する指針を策定。
- 国や地方公共団体、民間事業主は以下の事項を実施（労働者が300人以下の民間事業主については努力義務）。
 - ▶ 女性の活躍に関する状況の把握、改善すべき事情についての分析
 【参考】状況把握する事項： ①女性採用比率 ②勤続年数男女差 ③労働時間の状況 ④女性管理職比率 等
 - ▶ 上記の状況把握・分析を踏まえ、定量的目標や取組内容などを内容とする「事業主行動計画」の策定・公表等
 - ▶ 女性の活躍に関する情報の公表（省令で定める事項のうち、事業主が選択して公表）
- 国は、優れた取組を行う一般事業主の認定を行うこととする。

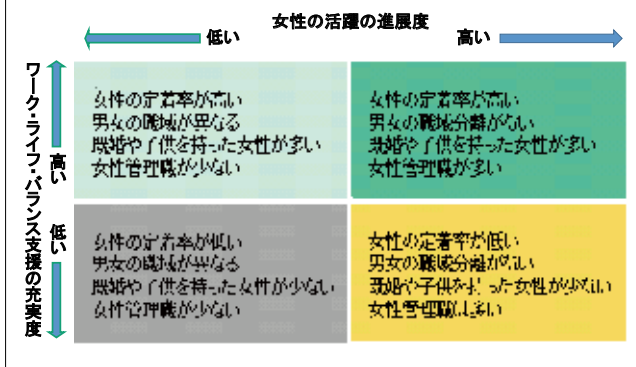
女性の職業生活における活躍を推進するための支援措置

- 国は、職業訓練・職業紹介、啓発活動、情報の収集・提供等を行うこととする。地方公共団体は、相談・助言等に努めることとする。
- 地域において、女性活躍推進に係る取組に関する協議を行う「協議会」を組織することができることとする（任意）。

その他

- 原則・公布日施行（事業主行動計画の策定については、平成28年4月1日施行）。
- 10年間の時限立法。

シート2 ワーク・ライフ・バランスと女性活躍
(雇用機会均等度)の関係



もフルタイム勤務など、従来型の働き方ができない人が増えてきています。そういう男性は、今の職場ではワーク・ライフ・コンフリクトに陥ってしまい、意欲的に仕事に取り組めない状況となってしまいます。

両立・活躍支援の現状分析を

シート2に戻っていただいて、ここでの縦軸は男女の勤続年数の差と置き換えることができます。左上は、女性は結婚、出産というライフイベントがあっても働き続けられる。そうすると、結果として、その会社の男性と同じような勤続年数になる。ですから、ワーク・ライフ・バランスの充実度をはかる一つの指標は、男女の勤続年数の差ということになります。一方、女性の活躍の進展度である横軸は、現状では管理職に占める女性比率になるかと思えます。

百貨店業の企業について、この4象限に分けて見たものがシート3です。ここでは、横軸が男女の勤続年数の差で、右に行くほど女性の勤続年数が長いことを意味します。縦軸が管理職に占める女性比率で、右上が相対的に良いということになる。何が言いたいかというと、百貨店業界の中でも個別の企業でみるとこれだけばらつきがあるのです。もう一つ大事ななのは、皆さん

の会社について、上記のデータを5年毎などにプロットしていただければ、うちは両立支援がうまくいっているのか、あるいは女性の活躍支援がうまくいっているのか、あるいは両方とも課題があるのか、など現状分析す

ることができます。

難しい仕事を通じた成長

両立支援と能力開発機会の均等化の関係についてお話したいと思います。会社に入って2、3年の間に、女性自身が、この会社に入ってよかった、続けようと、実感できることが大事です。「あんなに優秀だった女性が両立支援制度を目いっぱい使ってなかなかフルタイム勤務に復帰してくれない」と嘆く企業があります。しかし、例えばある女性が、「営業は自分には向かない」と思っていたところで営業に配属され、やってみたら面白くなり、仕事

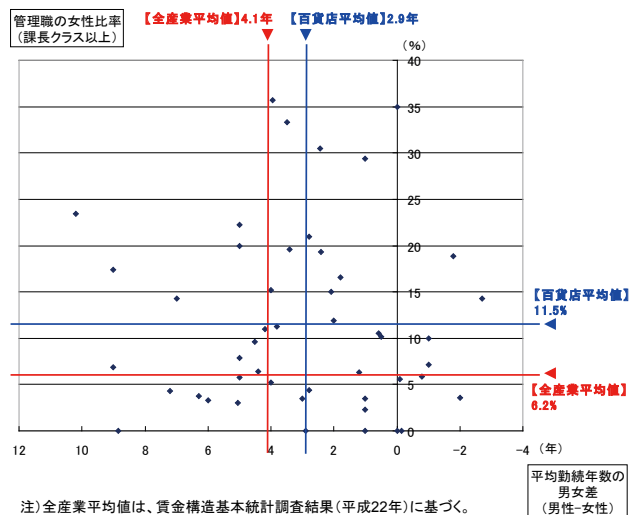
で頑張ろうと考えるようになり、そして結婚し、子供が生まれるようなケースでは、育児休業から早く復帰したいと思うようになるのです。つまり、上記のような指摘は、やはり会社の責任だと思います。

どういう上司のもとで初期キャリアを過ごしたか、という点が非常に重要です。最初は「ほどほどでいいや」と思って入社しても、上司に期待され、仕事で成功体験があれば、仕事を続けて頑張ろうと思えるようになるのです。逆のケースでは、男性と同じように管理職を目指して働こうと思っていたのだけれど、上司があまり期待してくれないのでモチベーションが落ちてしまうこともあるのです。管理職が部下一人ひとりに男女別なく、能力向上を期待し、仕事を配分し、育成支援をすることができるかどうか非常に重要です。

しかし、これは結構難しい。仕事を通じて成長するためには、ちょっと背伸びするような仕事に取り組む機会を持つことが大事になります。例えば、100の能力がある部下に、頑張れば

シート3 百貨店業における雇用機会均等と両立支援の現状
平均勤続年数の男女差 × 管理職（課長クラス以上）の女性比率

(資料:「ポジティブ・アクションを推進するための業種別「見える化」支援ツール:百貨店業」厚生労働省、2012年)



120までは行くことを、管理職が期待できれば、部下にそういう仕事の機会を与えることになるのですが、どうせ無理だろうと思ったら、そうした仕事を与えないことになります。ここが難しいのです。

例えば、営業で、大卒女性を一人前まで育て、もう少し難しい企画提案型の仕事に移したら、1年経って辞めてしまった。また女性が配属され、育成し、3年目にまた企画提案の仕事の担当を検討するときに、その以前の辞めてしまった女性のときの記憶が出てきてしまう。それで、「やっぱり女性は難しいかもしれない。もうちょっと様子を見よう」となってしまう。その結果、同期の男女で差がつくことになってしまう。

もう一つは、男性の課長が10年、15年の間に経験してきた職域に女性がのれているかどうかが重要です。例えば総合アパレルメーカーでは、婦人服、紳士服もあれば、カジュアル、フォーマルもある。また、取引先についても専門店もあれば、百貨店、量販店もある。そうすると、営業部門の課長になるためには、一つの商品系列、一つの取引先だけの経験ではだめです。複数の商品系列あるいは複数の取引先を経験しながら営業課長になっていきます。ところが、女性は婦人服をずっ

と担当している、子供服をずっと担当しているということでは、キャリア形成はなかなか難しい。男女でなぜキャリアが違うのか。結構多いのは、両立が容易な部門に女性が集まってしまうケースです。

土台となるダイバーシティ経営が必要

最後にワーク・ライフ・バランス支援について話します。ワーク・ライフ・バランスが実現できる職場として、シート4にある、この図でいつも説明しています。育児休業や短時間勤務などの制度は2階部分で、私は、土台や1階がちゃんとできていれば2階部分は法定どおりでいいと言っています。しかし、現状でいうと、大企業の場合、土台や1階が整備されていないために、2階が重装備で重くなってきた。つまり、1階部分で、フルタイムで両立しやすいような働き方がないために、働き続けるためには制度を活用せざるを得ない。それで制度を充実してきてしまった。

すでに説明しましたように、女性の活躍を阻害しないような両立支援のあり方を考えるうえで、実は大事なのは制度じゃなくて働き方で、つまり1階です。

もう一つは土台部分です。例えば男性も子育てに関わることが大事な時代です。ただ問題は、管理職が、自分の部下にこれまでの自分と同じような仕事の仕方、生き方を求めるのではなく、これまでの価値観を変えられるかどうかです。土台部分は、まさにダ

イバーシティ経営です。仕事についての考え方や人生についての考えは、社員それぞれで違うわけで、そのことをお互い理解しようと努力することが必要なのです。

仕事の仕方自体も変えていく

もう一つ変えていかなくてはならないのは、仕事の仕方自体です。仕事中心の社員を私はワーク・ワーク社員と呼んでいるのですが、ワーク・ワーク社員が多い時代の管理職は、業務管理や部下管理が楽だったのです。部下に「終わるまでにやってね」と仕事を割り振る。これだけでいい。部下のほうも、仕事以外にやらなければいけないことがないため、仕事が終わるまで一生懸命働くわけです。しかし、こういう仕事の仕方では、実は生産性が上がらないのです。

日本のホワイトカラーは、労働時間は長いのですが、生産性が低い。でも、そう言うと、例えばエンジニアなどは、「俺たち、いい仕事している」と反発します。確かにいい仕事をしています。しかし、いい仕事をしていても、仕事にかかる時間を考慮していないため、時間をかけ過ぎて過剰品質になったり、場合によっては、優先度の低い仕事までやってしまうわけです。

でも、今後はそれができなくなりそうです。どういうことかという、部下がいても、1人は育児休業取得中だったり、週2日大学院に行っていたり、育児から復帰して6時間勤務だったりする。課長自身も、親の介護で月に1回は有給休暇を取るようになるかもしれない。つまり、各社員が仕事に使える時間に上限がある。そうすると、これからの業務管理や仕事の仕方では、「限られた時間」、つまり有限な時間を有効活用して最大のアウトプットを出す

シート4 3つの取り組みからなるWLB支援

【2階部分】

WLB支援のための制度の導入と制度を利用できる職場作り

【1階部分】

社員の「時間制約」を前提とした仕事管理・働き方の実現

- 仕事に投入できる時間に制約のある社員の増加
- 恒常的な長時間労働を前提とした職場ではWLB支援は実現できない

【土台部分】

多様な価値観、生き方、ライフスタイルを受容できる職場作り

- ライフスタイル・フレンドリーな職場に

ことが不可欠になる。

製造業の生産現場では、在庫をなくすことで生産性を上げてきた。ホワイトカラーの働き方について、私がいつも言っているのは、「時間在庫」に頼って仕事をしているということです。仕事が予定どおりいかなければ、残業すればよいと安易に考えている。私が言

たいのは、残業をするなどということではなく、残業をした後に、なぜ今回は残業しなくてはならない事態が生じたのか、その原因を追求し、次の仕事に活かさないといけないということなのです。

女性活躍推進法への対応は、それほど難しい話ではありません。皆さんの

会社で女性活躍を進めようとするならば、当然、現状を把握し、課題を見つける。普通の取り組みです。そして、特に能力開発機会の均等化、つまり制度ではなく普通の働き方で両立できるようにしていく。この二つにぜひ取り組んでいただければと思います。

研究報告

女性の活躍促進について

JILPT 統括研究員 永田 有



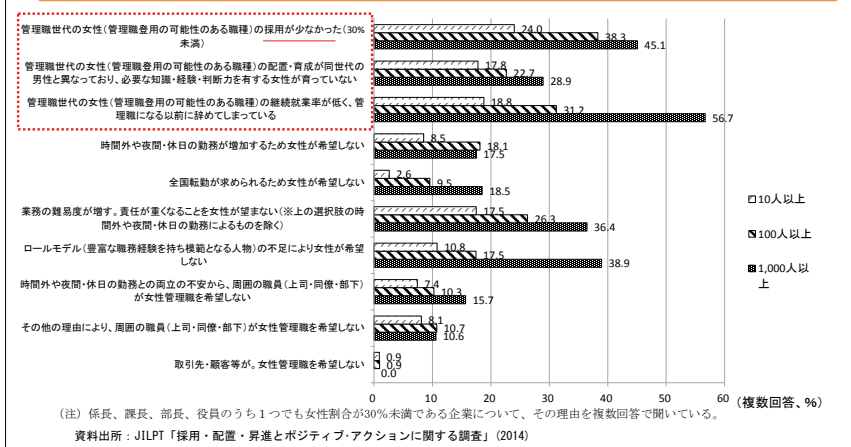
初めに、女性活躍の現状から見ていきます。民間企業の管理職に占める女性比率を見ると、課長以上は1988年に1.4%でしたが、それから26年間かけて、8.3%まで上昇しました（厚生労働省・賃金構造基本統計調査）。順調に上昇してはいますが、国際比較すると、フィリピン（47.1%）、アメリカ（43.4%）、フランス（36.1%）とはかなり差があり、2013年データでは韓国（11.4%）をも下回っています（労働力調査、JILPT『データブック国際労働比較』）。

次に政府の目標について見ます。10年前、第2次男女共同参画基本計画ができ、その中で2020年に指導的地位に女性が占める割合として少なくとも30%を目指すという目標が掲げられました。5年前には第3次計画ができ、民間企業の課長相当職に占める女性の割合を、2015年の統計で10%程度とすることが中間目標になりました。2014年には、日本再興戦略改訂2014が策定され、そこで女性の活躍推進法を制定するということが打ち出されたわけです。2015年12月には、

政府の男女共同参画会議が基本的な考え方についての答申を出し、新たな基本計画をつくるよう総理に要請しました。同月、同会議の計画策定専門調査会が第4次計画の案を出しており、30%目標を引き続き目指すとしたうえで、民間企業について課長相当職15%、係長25%といった具体的な目標を加えました。

シート1 役職者の女性割合が低い理由

10人以上では、採用、継続就業に次いで配置・育成が課題であるが、100人以上では「業務の難易度が増す」、1,000人以上では「ロールモデルの不足」によって女性が希望しないことが3番目の理由となる。



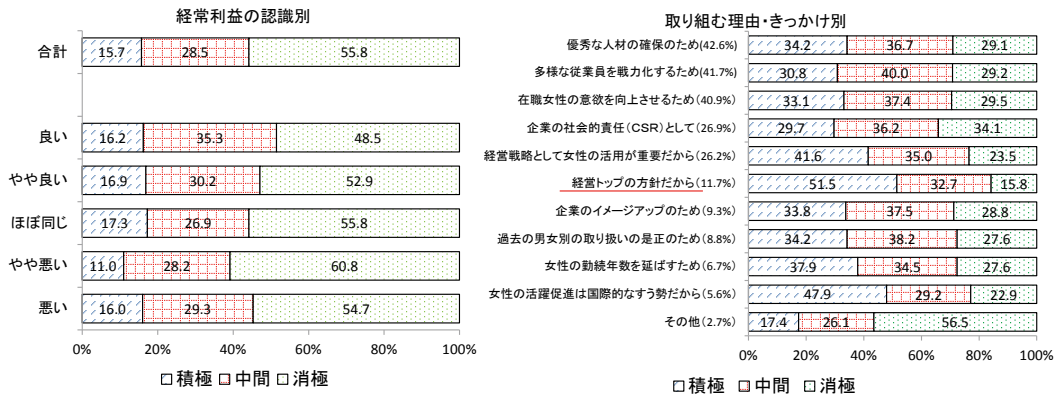
どうして女性の活躍が進まないのか

どうして女性の活躍が進まないのかについて、

- 1 企業が女性を十分な割合で採用してないから?
- 2 女性の相当数が昇進する前に結婚、出産を機会に辞めてしまうから?
- 3 企業が女性を育てようとしてないから?
- 4 企業が女性を積極的に活躍させようとしていないから?
- 5 女性が昇進を希望しない(しなくなる)から?

シート2 ポジティブ・アクション実施企業の特徴

ポジティブ・アクションへの積極性には、経営状況の認識は概ね影響せず、経営トップのやる気が重要。



資料出所 JILPT「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果(2)分析編 第2章」(300人以上企業についての結果)
 (注) 積極・中間・消極は「人事考課基準の明確化」「女性の役職者への登用促進を促進するための措置」「ポジティブ・アクションの方針の明確化」等13個のポジティブ・アクション等の取組のうち、実施数が6個以上・3~5個・2個以下で企業を分類している。

6 女性が多い産業で管理職が少ないから？

の六つに分けて考えてみました。

まず、役職者の女性割合が低い理由を企業に尋ねた結果を見ると(JILPT: 2014調査から)、今、管理職適齢期になっている女性を採用したときの状況において、女性を30%採用していなかったなどの回答割合が高くなっています(シート1)。そもそも人材の数がないという状況です。

今後5年や10年で管理職適齢期になってくることが期待される係長世代の状況について尋ねてみましたが、やはり採用が一番問題であったという結果が出ています。

2014年4月の学卒採用者の女性比率を尋ねると、大卒、総合職など、どの採用区分でも40%前後という結果が出ており、将来管理職になる芽のある採用区分においては、30%を超える女性採用が行われていることがうかがえました。

では、こうした女性社員を何年、継続就業して育成すれば管理職となるのでしょうか。最近5年間の課長昇進動

続年数を聞いたところ、「学卒採用の女性」では100人以上規模で19.74年という結果が出ました。つまり、約20年かからないと、今年採用した社員が課長に平均的になってこないということになります。

そこで注目するのは、「中途採用女性」です。これについて見ると、ほぼ10年でした。ということから、中途採用の層で課長を補うことができれば、

2020年での30%という目標達成の支えになるのではないかと思います。

ポジティブ・アクションに取り組む企業の状況

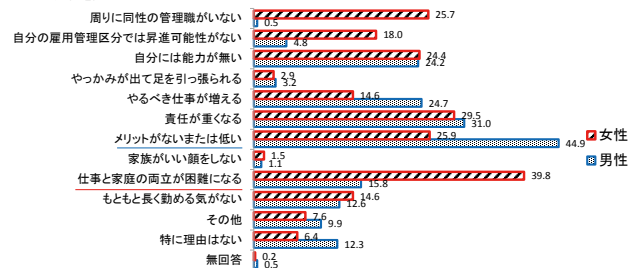
次に、ポジティブ・アクションの状況です(シート2)。企業が女性を登用しようとして積極的な動きをしているかどうかということですが、JILPTの別の調査では、ポジティブ・アクション

シート3 女性の昇進意欲

昇進を希望しない理由には男女で違いがあり、女性では仕事と家庭の両立が困難になることをあげる者が多い。

	役付きでなくともよい	(%)					
		係長・主任相当職	課長相当職以上	課長相当職	部長相当職 役員以上		
男性	学歴計	19.6	16.3	63.2	25.6	23.1	14.5
	大学・大学院卒	16.5	13.4	69.4	25.1	26.6	17.7
	40歳未満	15.2	11.5	73.4	23.1	28.5	21.3
女性	学歴計	58.0	26.6	14.8	11.4	2.5	0.9
	大学・大学院卒	51.2	27.0	21.1	15.4	4.2	1.5
	40歳未満	53.1	26.6	20.4	14.2	4.1	1.7

資料出所 「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果(2)分析編 第4章」
 (注) 無回答を除く



資料出所 JILPT「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果(2)分析編 第4章」
 (注) 課長以上への昇進を希望しない者に対して理由を訊いている。

ンに取り組むと、さらには、両立支援策とあわせて取り組むと、女性の勤続年数が長くなったり、役職者への登用が進むということが確認されています。

また、ポジティブ・アクションに取り組む企業の割合を、同業他社と比べた経営の状況別に見てみましたが（左側の帯グラフ）、ほぼ経営状況の認識にかかわらず、ポジティブ・アクションへの取り組みが行われていることが確認できました。では、なぜ取り組んでいるのかですが（右側の帯グラフ）、積極的企業で最も多いのが「経営トップの方針だから」でした。

今度は、女性の側の昇進意欲を見ていきます（シート3）。女性は、全体でも大卒でも、50%以上は、役づきでなくてもよいと回答しています。一方、男性では、40歳以上で7割以上は課長以上と答えています。男女では昇進意欲に対する大きな差があります。

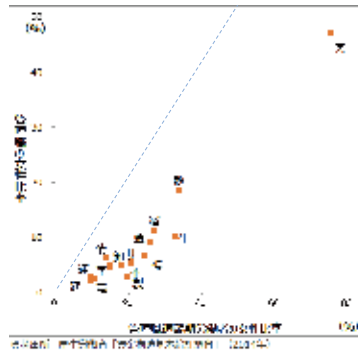
昇進を希望しない理由を見ると、女性では「仕事と家庭の両立が困難になる」が最も多く、男性では「メリットがないまたは低い」が多いといった違いがあります。

特に男性にとって、管理職に魅力が無い理由に、賃金があるのでしょうか。しかし、厚生労働省の賃金構造基本統計調査を見ると、係長が課長になったとき賃金は約18%増え、メリットは男女でほとんど差がありません。

女性のほうは、両立が困難になるとの理由が多かったので、管理職の労働時間の男女差を見ると、その差は0.8時間（週当たり）、48分であり、管理職になってしまうと男女であまり忙しさに差はありませんでした。しかし、家事分担の割合の差を見ると、管理職では、労働時間で男女差がないのにもかかわらず、女性は相変わらず家庭内の半分以上の家事を引き受けている結

シート4 産業別女性比率と管理職の女性比率

管理職への昇進が増える40歳台の女性が多ければ、男性ほどではないが女性でも管理職は増えるため、継続就業や中途採用によってこの年齢層の女性を増やすことが必要。



ラベルは、建=建設業、製=製造業、電=電気・ガス・熱供給・水道業、情=情報通信業、運=運輸業、郵便業、卸=卸売業、小売業、金=金融業、保険業、不=不動産業、物品賃貸業、学=学術研究、専門・技術サービス業、宿=宿泊業、飲食サービス業、生=生活関連サービス業、娯楽業、教=教育、学習支援業、医=医療、福祉、複=複合サービス事業、サ=サービス業(他に分類されないもの)

果が出ており、男性がもっと家事をしななければいけない状況が見て取れます。

産業別に見た女性・管理職比率

最後に、厚労省の賃構調査から、産業別女性の比率と管理職適齢期の女性比率の関係を見ると、医療・福祉業で、両方の比率が非常に高くなっており、建設業が逆に一番低い（シート4）。また、両者は比例の関係にあります。要するに、女性も男性と同じように、継続就業して、適齢期まで残っていくことができれば、男性ほどではないにしても比例的に管理職比率は上がっていくことになります。

また、管理職比率と女性比率の関係を見ると、管理職比率が低い産業に女性が多いことがわかります。例えば、医療・福祉です。一方、管理職比率が非常に高く女性比率が低いのは建設業、学術研究、専門・技術サービス業などです。こういうことから、女性をもっと建設業などで増やすことができれば、マクロでは管理職比率は高まるはずです。

管理職比率の高い産業で女性の活用支援を

話をまとめます。女性の登用が進まない大きな理由である採用の少なさは、2014年学卒段階では修正されてきています。ただし、管理職昇進には時間がかかりますので、中途採用等で補うことができるのではないかと考えます。

女性の昇進意欲を高めるために、両立支援はもちろん、男女の家事分担の見直しも重要です。あわせて、管理職を魅力的な仕事にしておくことです。

三つ目として、管理職比率の高い産業において女性の活用を支援する必要性を挙げたいと思います。重点的に建設といった業種で女性活躍を支援できれば、マクロ全体として女性の管理職比率を効率的に高められる可能性があるのではないかと考えます。

調査報告

女性活躍推進法における課題分析と ポジティブ・アクション

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 経済・社会政策部主席研究員 矢島 洋子



女性活躍推進法では、女性の活躍に関する状況を把握して、課題分析をすることになっていますが、実際にどんなデータをどんな見方で分析するのか。それから、実際に計画に盛り込む取り組み内容、いわゆるポジティブ・アクションをどのように設定すべきか、その考え方の整理について。私からはこの2点をお話します。

現在、三菱UFJリサーチ&コンサルティングでは、女性活躍推進法の計画策定支援ツールを作成しており、近く公表する予定です（注 現在は厚労省HPで公表済み）。厚生労働省の事業主行動計画策定指針は、状況把握、課題分析をするための【基礎項目】（必ず把握すべき項目）と【選択項目】を定めていますが、それぞれ項目がたくさん並んでいて、実際に自社に合った選択項目を選ぼうと思っても、どういう視点で選んでいいのかわからないという声がたくさんあります。当社では、この基礎項目と選択項目をシート1のような構造図にして、自社の中での女性の育成・登用、定着課題についてのイメージを持ってもらおうと考えています。

平均賃金を活躍の全体指標に

まず、女性活躍についての全体指標としては、選択項目になっていますが、やはり「平均賃金の男女差」が重要だと考えます。平均賃金の男女差の中に、女性がどの程度管理職になっているかとか、あるいは若いうちに辞めてしまって、就業経験の長い層には男性しかいないとか、一般職、総合職という

コース別採用があるので一般社員の中でも処遇の男女差が大きいなど、いろいろな要素が含まれるわけです。

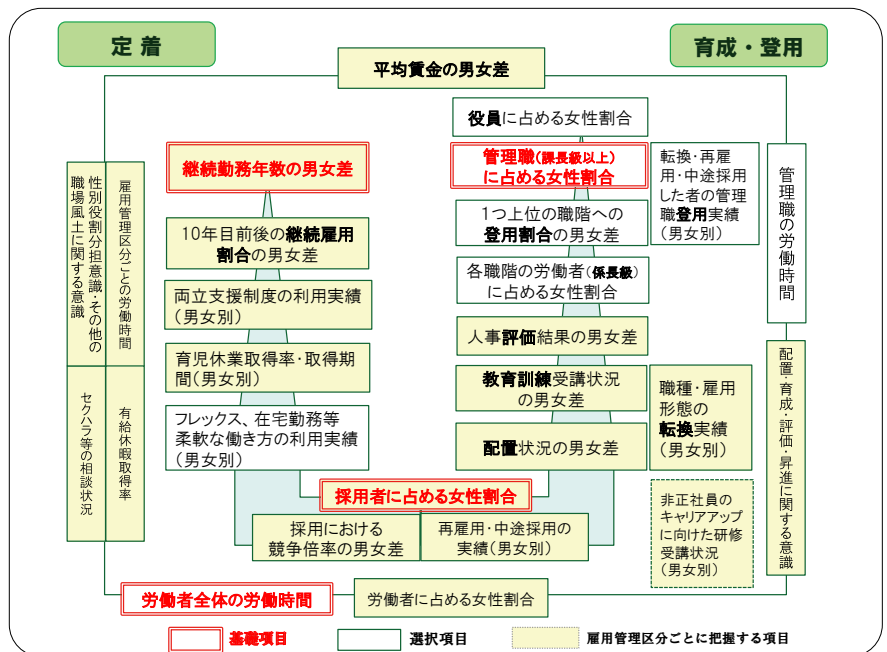
ただ、この総合指標だけ見ても、どこに問題があるのかというのはわからない。育成・登用という面から見ると、一つアウトカム指標として考えられるのは、「管理職に占める女性割合」です。管理職に占める女性割合が低い企業が短期的に数値を改善させることは難しいですが、短期的に手がつけられるところは何かということを見ると、管理職一步手前の係長級から課長級への登用における男女割合の差を見るという方法があります。そこで差がついている場合には、評価そのものに何らかのバイアスがかかっているのではないかと、あるいは、長時間労働をしないと評価されないような女性に不利な基準があるのではないかと、そういった課題が見えてきます。

定着に関するアウトカムとして重要なのは「継続勤務年数の男女差」です。いろいろな業界のデータを見ていると、やはり社歴の長い会社では、結構差がついてしまっていて、一旦ついてしまうとなかなか短期間には改善が難しく、10年目の定着率の男女差から改善していくという考え方もあります。

採用の課題を見極めて対策を取る

それから、やはり採用のところから女性を採れていなければ、管理職割合も増えない。ですので採用割合を見ていく必要があるのと、女性の応募がなくて採用できていないのか、あるいは応募はあるのに採用ができていないのか、の違いを見極めて対策をとるということも必要になってくるかと思いま

シート 1



す。

シート中の2重線で囲まれているところが、基礎項目と言われている、必ず把握しなければならない項目です。緑で囲んでいるところが選択項目で、黄色く塗ってあるところが雇用管理区分ごとに把握する項目です。雇用管理区分とは、基本的にはいわゆる一般職、総合職というコース別管理での区分などが該当します。よく管理職と総合職は別の雇用管理区分ですかと聞かれますが、これは連続した一つの雇用管理区分として、管理職だけを取り出さないほうが適切です。

もう一つ大事なのが非正社員で、契約社員、パート・アルバイトなどが独立した雇用管理区分になります。ただ、ここではあまり言及しませんが、非正社員に関する課題は実は男女差の問題かという疑問があり、非正社員を正社員と同じ見方で分析することは難しいということで、正社員とは違う分析視点が必要と考えます。

労働時間が定着の大きな問題に

定着に関しては、「フレックスタイム制や在宅勤務といった柔軟な働き方」ができるかどうか、特に男性でもこうした働き方ができるのかどうかは重要な点ではないかと思えます。育児休業や両立支援については、「育児休業取得率」は女性の場合、大企業ではもうほとんど意味がない数値になっているかと思えますので、むしろ男性でとれているのか、それから看護休暇などが男性でも取れているかどうかといった点が課題かと思えます。

定着に関してもう一つ大きな問題が「労働時間」です。労働時間は基礎項目の一つになっています。女性の就業継続において長時間労働が大きなネックであるということは、様々な研究で

示唆されています。雇用管理区分ごとにも労働時間を見ていく必要があります。例えば、職種で雇用管理区分が異なる例で、営業職で女性も配置されているが、30代で見ると労働時間の男女差が大きく、男性のみ長いケースがあります。背景として、30代になると同じ営業職といっても男女で役割に著しい差がついてしまっていることが見えてきたりします。

定着での選択項目には、他に「有給休暇取得率」や「性別役割分担意識」、「セクハラ等の相談状況」があります。意識調査は、従業員満足度調査等で該当項目があれば、それを活用すればよいですし、そうでなければ中央大学ワーク・ライフ・バランス&多様性推進研究プロジェクトで実施されている女性活躍関連の調査票もHPで紹介されているので活用いただいてもよいかと思えます。

定着がある程度進んでくると、「係長級の職階の労働者に占める女性割合」あたりにボリュームが出てきます。ただし、管理職手前の層のボリュームが出てきたからと言って、あと数年待てば管理職が増えるかということ、それはまた別の問題になります。そこに至るまでの段階で女性が男性と同じように育成されているかどうか。男女同じように様々な部門に配属されているかどうか、初任配属だけでなくある程度キャリアを経た10年目ぐらいのところで、男女が同じように分散して配置されているのかなどもチェックが必要です。

「教育訓練の受講状況」では、階層別研修などは男女同じように受けていても、選抜型研修や手挙げ式だと女性がほとんどいない場合がある。「人事評価の結果」も、平均値で見ると男女ほとんど差がないという会社も多いの

ですが、5段階評価の一番上の層だけをとると、実は女性がほとんどいないというケースもあります。この差についても、評価自体の問題だけでなく、女性が高い評価を受ける可能性のある仕事を与えられていない可能性もあります。

女性が管理職になれない・ならない背景

女性がなぜ管理職にならないのか、なれないのかというところでは、「管理職の労働時間」の問題も大きいですし、管理職の「配置・育成・評価・昇進に関する意識」といったあたりも課題になってきます。

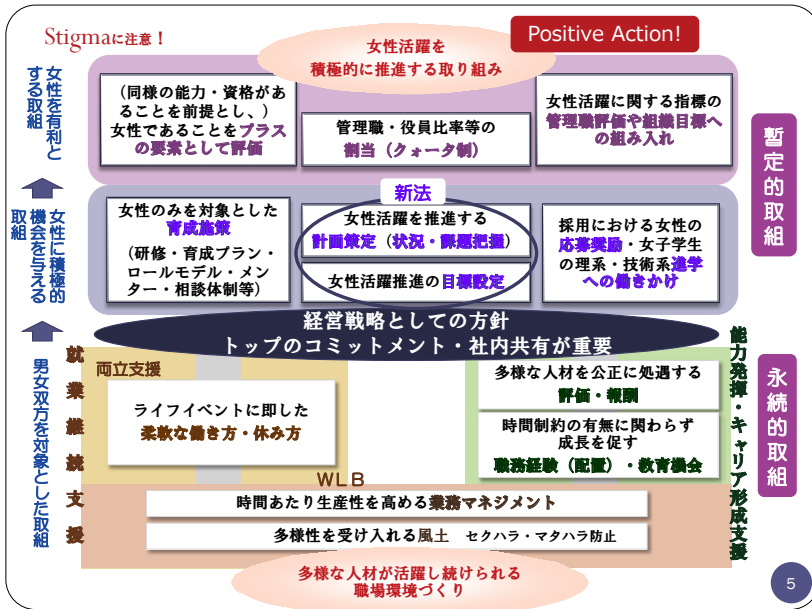
「職種・雇用形態の転換実績」というのは、いわゆる一般職から総合職、あるいは、地域限定社員から非限定社員への転換などですが、制度はあっても実際に特に女性で実績があるのかどうかを見る必要があります。また、実際に転換した人や、再雇用、中途採用で入った人でも管理職になれているのか、特に女性でなれているのかという点も課題になります。

この指標について、今、当社が作成しているツールでは、赤字で示した「継続勤務年数」、「管理職比率」、「採用に占める女性割合」という三つの指標（シート1）の組み合わせで自社のタイプを把握して、そのタイプに合わせて取り組みを検討することを勧めているところ です。

女性活躍を推進する取り組み

では、実際にどのような取り組みがあるのでしょうか。シート2の左下にある「就業継続支援」というと、両立支援、ワーク・ライフ・バランスという言い方で従来から取り組みを進めていることと思えます。厚生労働省など

シート2



ではこういった取り組みも含めてポジティブ・アクションと呼んでいるため、ポジティブ・アクションに取り組んでいるといってもこういった取り組みだけをしている企業が多くあります。

一方、シート2の右下にある「能力発揮、キャリア形成支援」としては、多様な人材を公正に処遇する評価・報酬の制度や、時間制約の有無にかかわらず成長を促すような職務経験や教育の機会の付与などが該当します。そして、こうした取り組みのベースとして、時間当たりの生産性を高めるような業務マネジメントや、多様性を受け入れる風土、セクハラ、マタハラ防止、が必要になる。これらは、多様な人材が活躍できる環境を整備するための取り組みと言えます。

ただし、今回の新しい法律で求められているのは、より積極的に女性活躍を推進するための取り組みであると考えられます。女性活躍をターゲットにした目標を設定したり、計画をつくることをすべての大企業に求めています。

今まで、シート2の下半分の取り組みだけを行ってきた企業、それ以上のポジティブ・アクションには抵抗が

あった企業も多いと思います。それがこの法律は、本当にコアな部分でのポジティブ・アクションであり、雇用機会均等法や男女共同参画基本法に示されている積極的改善措置という意味での取り組みを求めています。男女に差があることをもって、その差が解消するまでは女性に積極的な機会を与えたり、女性を優遇するような取り組みをしても、差別に当たらないという考え方で肯定されている取り組みです。

最近はずでに女性の管理職目標を設定している企業もありますし、女性のみを対象とした研修も行われるようになってきました。採用における女性の応募奨励や、女子学生の理系・技術系進学への働きかけ、こういったものも行われていますが、これらがいわゆるポジティブ・アクションと言えます。

さらに踏み込むと、管理職・役員比率等の割り当て、クォータ制があります。目標設定とクォータ制は大きく違います。目標設定は、目標に到達するまでの手段はいろいろ選びようがあり、男女双方を対象とした取り組みだけです。しかし、クォータは、登用にお

いて直接女性に積極的機会を与えたり、女性を優遇することになる。ただ、今、女性管理職が数%しかないのに、2020年までに30%と短期間で大幅な上昇を要する設定をすれば、その会社は意識するとしないと関わらず実質クォータを取っているのと近いことになってしまいます。男女同様の能力があったら女性のほうを登用するというような方針をたてた会社が、人事としてはそこまでやるつもりはなかったのに、現場で目標を達成するために、女性のほうが評価が低くても上げる、ということが強引に行われていたということが起こりえる。最近、女性活躍に関する指標を管理職評価や組織目標に組み入れる会社もあります。これは明らかに女性を有利とする取り組みと言えます。これも法律できちんとポジティブ・アクションとして認められているのでやってもかまわないのですが、会社として認識しないままにいつの間にか踏み込んでいるというのが一番怖い。

スティグマと言って「女性は劣った存在だからこういうことをする必要があるんだ」というような誤った認識が会社の中に浸透することを防ぐ必要があります。そうではなく、これまでは評価や登用でも男性が有利に扱われ、女性たちに育成機会が与えられなかったもので、それを短期間に解消するためにあえて積極的改善措置を取るのだということをきちんと説明できる必要があるかと思います。

また、シートの上半分にある取り組みは、暫定的な取り組みなのです。差があつて、その差を解消するまで可能な取り組みです。今回の法対応では、どうしても管理職比率が目目されがちで、女性の意欲を高める研修をしなければならぬとか、女性を管理職に積

極登用しようといった上半分の取り組みに注目が集まりがちですが、やはり、多様な人材が活躍し続けられるような環境を整備する取り組みが重要です。時間はかかりますが、これに中長期視点でしっかり取り組んでいかないと、

いつまでも上のほうにあるポジティブ・アクションをすることになり、スティグマを生じさせるリスクも高まります。経営戦略として取り組みの方針をしっかりと立て、社内で共有していくことがとても重要になってくると思います。

[注]

「一般事業主行動計画策定支援マニュアル」
http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidou_kateikyoku/0000107833.pdf
 「一般事業主行動計画策定入力支援ツール」
http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidou_kateikyoku/0000107832.xlsx

事例報告①

LIXILの女性活躍推進

—経営戦略としてのダイバーシティ

株式会社LIXIL HRダイバーシティ推進室長 成田 雅与



本日は、私どもがダイバーシティを経営戦略として進める理由と、それをどのように進めているか、そして、どういう結果が出ているかという点を中心にお話します。

当社は2011年4月、国内住宅設備・建材メーカーのトステム、INAX、TOEX、サンウエーブ、新日軽の5社が合併してできた会社です。その後、海外150の国と地域で商品を展開するグローバルカンパニーになりました。従業員は現在、グループ全体で約5万2,000人。国内が55.6%と多数ですが、海外に占める社員数も44.4%と増えてきています。

活動をスタートさせました。経営戦略としてのダイバーシティを実践することを目的に、「バックグラウンドに関わらず、最高の人材を最高の機会で活用する」「多様性を入れまぜることでエネルギーと創造性を創出させる」との考え方で進めています。

その次に行ったのが、会社の方針や取り組みを明確に示すことでした。2013年1月、「LIXIL Diversity宣言」を策定して社内外に公表。当時23%を占める「女性」の活躍にフォーカスして活動を進めました。さらに2014年には、私どもの社長が輝く女性の活

躍を加速する男性リーダーの会の「行動宣言」の策定メンバーになったことを受け、先ほどの宣言に加え、女性のアクションプランに特化した、「We Doアクション」を策定しました。ここで、①管理職登用者の30%以上②新卒採用者の30%以上③リーダー育成プログラムの20%以上——を女性にするとの数値をコミットメントしております。

ダイバーシティ推進の経緯

当社は、住生活産業のグローバルリーダーになるという経営目標「LIXIL VISION」を掲げており、それを達成するためにはエネルギーと創造性が絶対に欠かせないと考えています。そのようなことからそれらを生み出せるダイバーシティは必須であり、持続的な企業の成長力とするためにも企業の文化とすることを目指しています。

5社が統合した翌2012年、藤森社長のリーダーシップのもとでダイバーシティ推進室を設立し、日本での推進

シート1 これまでの取り組み

「一人ひとりのパフォーマンスを最大限に発揮させる」ために活動開始から約3年で実施した主な取組み

WG名	主な取組み内容	結果
人事・活用WG	①PODを活用したポジティブアクションの実施 ②新卒における女性の積極採用 ③活躍の場の創出 ④自己申告制度の実施 ⑤管理職の評価項目の改訂	①女性管理職比率 0.9% (2012.3) ⇒ 6.7% (2015.10) ②女性採用比率 31.6% (2015.4入社)
人材育成WG	①リーダーシップ育成プログラムへの積極派遣 ②MBAへの派遣 ③様々な会議体への参加機会の提供	① 21.0% (2014実績) ② 8名 (約27%)
WLFWG	①労使一体となったWLF検討委員会の設立 ②同委員会での制度検討、導入	育児や柔軟な働き方に関する10項目の制度を導入
風土醸成WG	①イントラネットでの情報配信 ②ダイバーシティ・ミーティングの実施 ③LIXIL Women's Network 設立・サポート	②47回実施 (14年度) ③全国大会、フォーラム等の実施

Copyright © LIXIL Corporation. All rights reserved.

推進室が事務局となり4本柱に取り組む

こうして決めてきた目標に向けて、どう取り組むのか——。ダイバーシティ推進室は、採用や登用、人材開発に直接的な決定権を持ちません。それでもやらなければ進まないということで、ダイバーシティ推進室が「人事部会」という事務局になり、人事施策、人材育成、風土醸成、環境整備の4本の柱に取り組むワーキンググループを作り、それぞれが責任を持って進める体制を整えました。また、当社は各ビジネスごとに人事組織を持っていますので、各事業部ビジネスの人事部からもワーキングメンバーを選出して、ここで決めたことを各ビジネス事業部で確実に実施していく体制で取り組みました。この3年間で実施した主な取り組みはシート1のとおりです。

進む女性の積極登用・採用

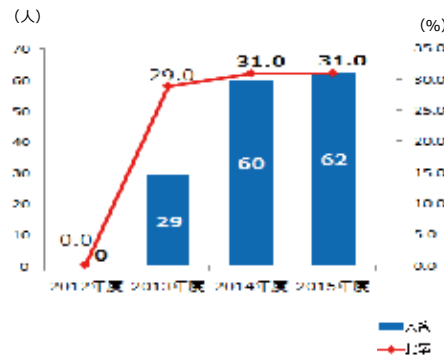
人事施策についていくつか詳しく説明したいと思います。まずPOD (People & Organization Development) についてですが、これはCEOと各部門のトップが人と組織について議論する場のことです。優秀な女性を発掘してくるよう各部門に指示が出され、リストアップされた人たちにどのような機会を付与していくのかを社長と部門長がこの場で話し合い、その中で機会を与えて育成して登用につなげています。その結果、この活動を始める前は22人(0.9%)だった女性管理職は、2015年10月には162人(6.2%)にまで増えました。部長職も1人から13人、執行役員も1人から9人(外国人2人を含む)になっています。

同様に新卒採用比率も、LIXIL発足

シート2 <実績>人事施策 — 活躍の場の創出 —

全社で女性が活躍できる場・機会を拡大、シックスシグマ活動では、女性PJリーダーが30%以上 誕生しています

■ シックスシグマ 女性PJリーダー数・比率



研修/ チーム演習の様子



女性講師も誕生

時は12.5%でしたが、ここ2年間は30%超に上昇。特に少ないと言われている理系女子も、2014年(32.7%)、2015年(31.6%)と、2年続けて30%を超える比率で採用できています。

そして、女性の活躍推進の最も特徴的な取り組みとして、トップダウンで進めているシックスシグマ活動という改善活動があります。導入時には「改善=男性」のイメージがあり女性は誰もリーダーにアサインされませんでした。それについても社長から、「どうして女性ができないのか。できないわけがない。すぐに女性も加えるように」との指示があり、2013年度は29%、14、15の両年度は31%の女性リーダーが誕生しています(シート2)。

リーダーシップの育成にも女性の参加を

人材育成について、当社はオリジナルの「リーダーシップ育成プログラム」を持っており、若手層~部長クラスまでの全年代・職責階層別に約6~8カ月間、リーダーシップトレーニングを実施しています。こちら各階層

20%以上、女性を参加させる目標があるのですが、上位層になるとどうしても女性比率が少なくなってしまいます。とはいえ、20%をコミットしているため、Executiveには40歳代ぐらいの課長クラスでも参加させるよう工夫しています。また、HRのトップの言葉を借りると、「長期に渡るトレーニングの中で、最初は男女に差が出ていても終了する頃には男女の差はなくなり、むしろ女性がその中で自分のパフォーマンスをどう発揮しようか考えリーダーシップを発揮していることもある」という事実があります。

ワーク・ライフ・フレキシビリティ

女性の活用を進めるには、環境も整えなければなりません。当社は「ワーク・ライフ・フレキシビリティ」という考えに基づき、変化するライフステージのなかで、高いパフォーマンスを発揮し続けられるよう、制度を検討するための労使一体となった「WLF委員会」を発足。働き方や休暇に関する諸制度の導入・改定等、柔軟な働き方を提案しています。

風土醸成

また、当初はダイバーシティという言葉、意味を知らない人もいたため、Diversityサイトを立ち上げて浸透・啓発にも努めてきました。中でも効果が高いコンテンツは、サポーターズメッセージという、毎月1人、役員からのダイバーシティについてのメッセージです。

また、ダイバーシティを進めるには、会社がしなくてはいけないことに加え、女性も自分たちのキャリアを考えて行動しなくてはなりません。そこで、自主的な活動として「LIXIL Women's Network」というものを立ち上げています。女性たちが様々な活動を自主的に行っていますが年1回、「COMPASSサミット」という300

人規模でダイバーシティについて学ぶ大きなフォーラムもメンバーたちで企画して実行しています。

女性の活躍で大きな成果が

最後に女性活躍の成果事例を三つ紹介します。まず、大学時代からトイレに関心があり、特にインフラの整っていないエリアに住む女性に貢献したいという女性社員の希望に応える形で、当社では拠点のなかったケニアに初めて派遣しました。今、この女性はケニアで、いろいろな人を巻き込みながらトイレの普及に取り組んでいます。これは社会貢献に加えて、実は25億人の新しい市場への第一歩でもあります。

二つ目は、「カーテンレールがついた窓枠って今までなかったね」と言った女性の一言でその女性がリーダーと

なり、業界初の「カーテンレール付窓枠」を開発して2014年度のグッドデザイン賞をいただきました。

最後は、先述のシックスシグマ活動です。2013年度、2014年度の2年間に女性がリーダーとなって取り組んだプロジェクトだけで、約3億6,200万円の利益貢献額が創出されました。

私どもがこの短期間で成果を出せたのは、やはり経営トップとHRトップの強いリーダーシップがあること。目標数値をコミットメントし、HR部門がその目標を達成しようと実行力を発揮していること。女性の活躍を進めるために幹部を始めとした男性リーダーが積極的に関わっていること。そして、何より女性たち自身が自発的に考え、行動し始めたことがポイントになっていると考えています。

事例報告②

「ダイバーシティを企業風土に根付かせる」取り組みの推進

株式会社NTTドコモ 人事部ダイバーシティ推進室長 本 昌子

ドコモでは、2006年に専任組織である「ダイバーシティ推進室」を発足しましたが、世の中の動きや会社を取り巻く環境が急速に変化したことから、2014年度以降、あらためて原点に立ち戻り、新たな取り組みを進めています。

ドコモ本体では約1万人のうち、約2割が女性社員と、男性社員が大半を占めていますが、新卒採用ではここ数年、女性比率は30%を超えており、女性管理職比率も2015年4月には、ようやく3%に達しました。

女性の平均年齢は36.7歳であり、今後、女性管理職へのステップが期待できる一方、ちょうどライフイベントに関わる社員が多いこともあり、年間

約100~180人が出産休暇を取得しています。

また、育児休職については3歳まで取得することができますが、最近の傾向では1年以内に復職する社員がほぼ半数以上を占める状況となっています。

「ダイバーシティ=女性」という誤った意識も

ドコモが発足した当時は、移動通信事業のみを取り扱っていましたが、ここ最近スマートライフ事業といった新しい領域にも力を入れています。この事業は、パートナー様との協業を通じて、生活を豊かにより便利にするサービスを提供したり、社会課題の解決や新たな価値を創造していくもので



す。まさに、この実現にはダイバーシティの推進が不可欠であり、現在、ダイバーシティ推進を経営戦略の一つに位置づけ取り組んでいるところです。

さて、ダイバーシティ推進室を設置して以降、第1フェーズ(2010年まで)においては、社内でダイバーシティという言葉すら浸透していない時代であったといえます。この段階では、言葉の理解・定着と同時に、両立支援制度の充実を目指して、女性にフォーカスした活躍推進に取り組んできました。

第2フェーズ(2010~2014年まで)になると、ワーク・ライフ・バランス

に着目し、労使が一体となった活動(労使共に話し合う機会として「ワーク・ライフ・バランス推進委員会」を設置)を強化しました。

そして、現在(2014年～)、あらためて原点に戻り、振り返ってみたところ、少し課題が見えてきました。

ダイバーシティ推進室の設置以降、女性の活躍支援には、かなり多くの活動を行ってきましたが、先ほど紹介したとおり管理職比率はまだ3%に過ぎません。

たしかにダイバーシティという言葉そのものは浸透してきましたが、活動のターゲットが女性に偏っていたこともあり、「ダイバーシティ=女性」という誤った意識が醸成されていたことも事実です。

そこで「ダイバーシティは経営上の戦略的課題」との意識を社員一人ひとりが持つよう変革しなければならないと考え、現在、真剣に取り組んでいるところです。

四つのサイクルで新活動を展開

活動の方向性としては、大きく四つのサイクルを回していこうと考えました。

その一つは『活動の見える化』です。これまではドコモ本体とグループ会社

が別々に活動していましたが、ドコモグループが一体となって取り組むことで、どの会社であっても同じベクトルを向いていることを明確化しました。二つ目は『更なる理解』です。それぞれの活動を進める中で、ダイバーシティ推進は企業の成長に直結していることについて理解を深めていきます。そして三つ目は、社員一人ひとりが意識を高めることにより『理解から行動へ』と変革を促し、四つ目として、女性活躍の加速にも繋がる『結果的に影響をもたらす』というものです。

それぞれのサイクルでの具体的な活動を紹介すると、一つ目の『活動の見える化』では、まず現状を把握することを目的として、昨年度、グループ会社全社員(3万人)を対象に意識調査を行いました。また、今年度からは、階層別を実施している研修にダイバーシティに関するカリキュラムを確実に盛り込んでいます。この階層別研修とは、新任主査や新任課長、新任部長を対象としたもので、男女にかかわらず全員が受講しています。一方、組織横断的にダイバーシティを考えたり、特定のテーマについてディスカッションしたりする機会をダイバーシティ推進室で企画し実行しています。

なお、ダイバーシティの推進体制に

ついては、本社人事部のダイバーシティ推進室(室長含め3人)が事務局となり、全国各支社の各部門にダイバーシティ推進責任者を配置し、同じベクトルでの活動を展開しています。各支社の状況によって直面する課題は異なることから、それぞれが責任を持って課題に向き合い、主体的に活動を進めています。

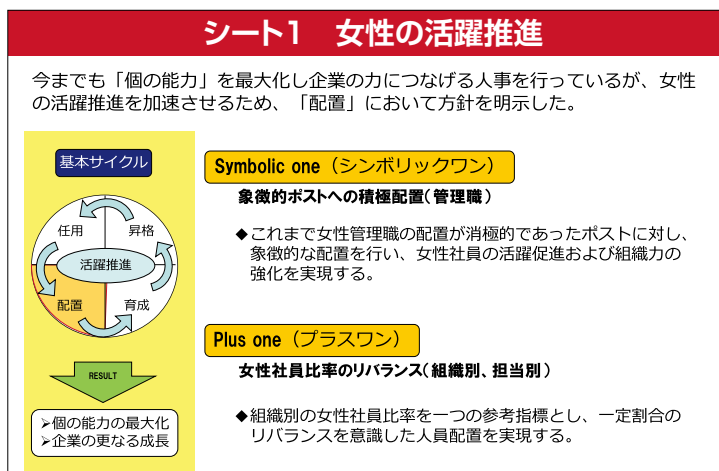
また、それぞれが主体性を持って活動することによって、9地域(8支社+本社)の様々なノウハウが蓄積されることから、定期的(年3回)に会議を開催し、これらを活動事例として共有しています。

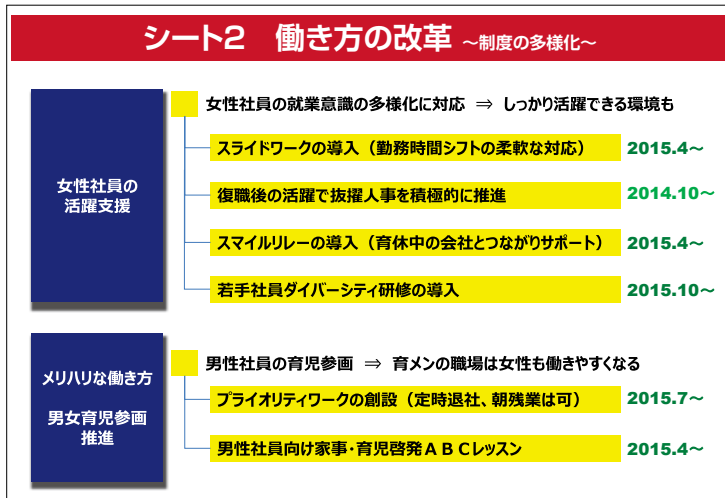
その結果、最近では各支社間で切磋琢磨するようなポジティブな雰囲気も生まれてきています。

社員自薦のワーキンググループも設置

二つ目の『更なる理解』では、企業理念や社長等からのメッセージをより浸透させるため、毎月1回、幹部から「ダイバーシティ・メッセージ」を発信しています。このメッセージは、誰もが社内イントラネットを通じて閲覧でき、今ではトップクラスの会議資料と同様の閲覧数に達するなど、ダイバーシティが身近に、そして意識の浸透が少しずつ進んでいることを実感しています。

三つ目の『理解から行動へ』は、当事者意識をいかに高めていくかが重要なポイントとなります。したがって、ダイバーシティ推進室(3人)のみでは、社員一人ひとりに届く深い活動にも限界があるため、ダイバーシティ推進活動を共に実践してくれる社員を募集しました。その結果、40人ほどの応募があり、その中から20人程度を選抜し、ワーキンググループ(WG)





していくといった人事方針を、会社のメッセージとして全社員に発信しています。

働き方の改革を通じて社員を支援

一方、女性活躍をサポートする側面では、働き方改革の一環として、柔軟性のある制度をスタートしています（シート2）。

例えば、2015年4月に導入した「スライドワーク」は、育児中の社員であれば、朝早く出社し早目に退社できるもので、短時間勤務を選択することなくフルタイム勤務が可能となる仕組みです。当然、女性だけでなく男性社員も対象で、誰もが積極的に育児に参画できることを目的にしています。現在、全国で150人程度がこの制度を活用しており、その約1割が男性社員です。

また、評価制度の運用についても見直しました。例えば、育児休職等を取得し勤務実績のない期間が生じたとしても、復職後の評価結果と所属組織からの推薦によってリカバリ昇格を可能とするものです。これにより、たとえ育児休職を取得しても、本人のやる気と能力次第で昇格候補に上げることができます。

さらに、「メリハリある働き方」をしてもらうため、朝型勤務を推奨し、時間外労働を早朝にシフトし定時に退社する「プライオリティワーク」の推進や、男性社員の育児や家事への参画を促進するために、グループ会社が運営する料理教室（ABCクッキング）の受講費用を会社が半額負担するといった仕組みもトライアル導入しています。

他にも、男性社員の育休取得の推進には目標値を設け、各組織50%以上を目指して取り組んでいます。

活動を展開しています。

WG活動では、前述した全社員への意識調査結果から浮き彫りになった課題をピックアップし、ドコモグループ全体を展望した活動を行っています。各WGメンバーは、社長からの積極的な応援や、前社長（現顧問）がアドバイザーを担っていることもあり、ダイバーシティ推進活動を会社全体の戦略的課題として認識することができ、非常に高い意識を持って活動することができています。

象徴的なポストに女性を積極的に配置

四つ目の『結果的に影響をもたらす』とは、全てのサイクルをしっかりと回していくことにより、女性の活躍推進を実現していくもので、「2018年度までに女性管理職比率5%到達と女性役員数10人以上」を目標に掲げています。ここでの活動の一つに、女性社員向け総合支援プログラム「Win-d活動（Women's innovative network in docomo）」があります。このプログラムの活動を二つご紹介します。

一つは、管理職一歩手前の主査レベルの女性社員の中から、ロールモデルを輩出していくものです。（Win-d

Start）ロールモデルとなった社員は、それぞれに若手社員との対話会を開催し、この先起こりうるライフイベントへの不安をどう払拭し、キャリアアップに繋げていくかというディスカッションを通じて意識改革を支援しています。

二つ目は、管理職に登用された後の活動です。以前であれば、自分の頑張りによって、その先の道を切りひらいていくことが当たり前でしたが、現在では、女性役員の輩出目標の達成に向けて、役員との交流会を開催したり、自組織の組織長と月に1回（1時間程度）、メンタリング機会を設けるなど、リーダーとしての資質を高める施策にも取り組んでいます。

そして、人事部としても二つの新たな仕組みを設けました（シート1）。

その一つが「Symbolic one」であり、象徴的なポストに女性を積極的に配置していくものです。

そして、もう一つが「Plus one」です。これは、組織や各担当における女性比率のリバランスを整えていく取り組みで、なるべく女性社員をいろいろな環境に配置していくものです。

少し修羅場の経験を得られるようなポストであっても女性を象徴的に配置

事例報告 ③

お客様の一生の思い出を創る会社になる

株式会社武蔵境自動車教習所 新規事業開発室長 稲益 健二



平成26年は過去最高の入所者に

当教習所の設立は1960年で今年55周年を迎えました。社員数は約130人で、うち女性が56人で4割強を占めています。経営理念は「共尊共栄」で、社員はもちろん、お客さま、地域への活動など、全てこれがベースになっています。

当所の取り組みをご紹介する前に、市場背景をご説明したいと思います。シート1をご覧ください。平成元年には都内の免許取得人口が27万8,000人いらっしゃいました。それが徐々に減ってきて、平成26年には都内で免許を取得した人は半分以下の12万2,000人になっています。このように、業界全体で見ると右肩下がりの状態なのですが、当所は平成元年が4,567人のお客さまに来ていただいていたのに対し、平成26年は過去最高の6,916人に来ていただき、業界トップスリーの業績を残しています。今年はさらにこの実績を塗りかえる勢いで推移しています。

出る釘は伸ばす

経営における重点項目は、①ES(社員満足) ②CS(顧客満足) ③地域社会貢献——の3点が大きな柱になっています。社員が満足していなければ、お客さまに良いサービス・教習・接客を提供できないとの考え方の下、特に社員満足を重要視しています。何をもちて社員満足を高めるかについては、年間の功労者やダントツ社員を表彰したり、教育や人材育成を充実させることに重きを置いています。一人ひとりに

なるべく多くの光を当てる経営を心掛けています。

人材育成の仕組みはシート2のとおり。中心に人事理念を明記したうえで、その周りに活動内容を列挙しています。「出る釘は伸ばす」という人事理念は少し変わっていると思われるかも知れませんが、これは性別、経験、年齢等、全て関係なく、前向きでやる気のある社員を育成して、どんどん機会を与えていこうといった考え方を表しているものです。

毎朝10分の全部署合同朝礼を実施

では、具体的にどういった人材育成に取り組んでいるかということ、様々な外部研修やOff-JT、OJTを展開しています。なかでも特に力を入れているのが10分間の朝礼です。以前は各部署に分かれて部・署長が連絡や報告をするといった場に過ぎませんでした。一方的に伝えるため、誰も聞いていないような状態だったのです。

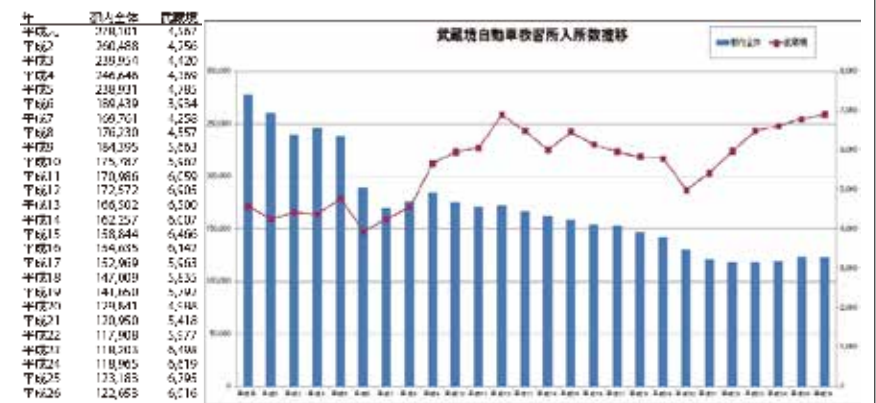
それを約4年前に、全部署合同で10分という貴重な朝の時間に集中して行うことに変えました。この10分間を1週間に直すと50分、年間では40~50時間になります。教育でこれだけの時間を割こうとしたら、中小の一教習所ではなかなか難しい。ですが、この10分間を毎日取り組んでいくことで、それが可能になるわけです。2、3日集中して勉強しても知識等の吸収は可能だと思うのですが、やはり毎日の朝礼で実践していくものが財産になると思っています。

加点主義でお互いの長所を見る

朝礼の具体的な内容について2、3取り上げると、互いに向かい合ってお互いの長所を褒め合う「褒め褒めりレー」や、小冊子を使って仲間やお客さまに対する感謝の気持ちを伝え合ったり、前日の業務の中で気づいたこと

シート1 市場背景

・東京都内の免許取得人口の推移



を発表し合うことなどを行っています。

こうした活動を行う背景には、教習所の「検定」の仕組みがあります。教習所に通われた経験のある人はご存知かと思いますが、教習所の検定は100点満点からの減点方式で行われます。後ろを確認していないとかウインカーを出していないとかマイナスしていくわけです。これを毎日やっていると、一種の職業病になってしまい、日々の行動自体も他人のマイナスにばかり目が行くようになって、あら探しをしてしまいます。職場でも仲間同士の悪いところに目が行ってしまふのです。それは経営理念に相反することになるので、お互いの良いところを加点主義で見ていくことに切り替えました。すると、教習の中でもお客さまの良いところに気づくようになります。

なお、朝礼の内容ではありませんが、「ありがとうカード」という、社員が互いの良いところを伝え合う取り組みも行っています。どんどん仲間同士からお客さまにまで拡大してきて、今では教習に来てくださるお客さまに対し、インストラクターが毎時間、良かったところや感謝の気持ちなどを手書きで記入して渡しています。毎月、8,000～1万枚が飛び交っている状況です。

教育業からサービス業への転換を

平成元年、現会長の高橋が社長に就任しました。その時の第一声は「今日から、教育業を廃業してサービス業に変わります」。これが当所の意識改革の始まりです。教習所というと、非常に良くないイメージを持っている人も少なくないと思います。当所も例外ではなく、対応の良くない教習所でした。

それを「教官と教習生」ではなく、「インストラクターとお客さま」の目線で

様々な意識改革を行うことにしました。例えば、運転ができない人がいたら、以前は「あの教習生、何度言ってもできない」というような会話がありましたが、今は一切そういったことはありません。全ての責任の矛先を自分に向けてようなサービスを展開しています。

このほか、教習所業界という狭い枠の中で井の中の蛙になってしまうよう、サービス業を中心とする異業種の取り組みについて、毎月、勉強会も開いています。

女性の視点で新しいサービスを展開

サービスの内容を見ると、女性の視点で生まれたものが多いことがわかります。インストラクターは今や二輪の教習を担当する女性もいますし、手話チームを立ち上げて、耳の聞こえないお客さまに対応する人もいます。将来的には外国人にも対応できるよう、英語の勉強会なども開いています。こうしたことに取り組もうとするインストラクターのほとんどが女性です。

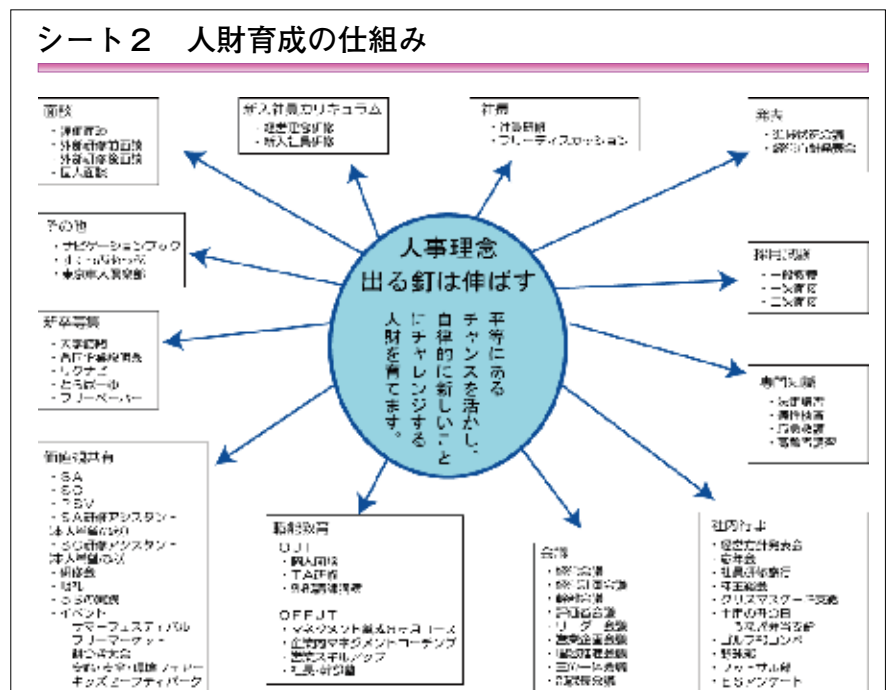
サービスの向上は、インストラクターだけにとどまりません。受付ス

タッフも、どうしたらお客さまに喜んでいただけるかを常に考え、新しいサービスを提供しています。少し高額なVIPプランを設定したり、待ち時間にネイルケアやマッサージをしたり、卒業アルバムを作成するなど、全て女性スタッフが考えています。

地域社会貢献にも女性社員を抜擢

最後に、地域社会貢献の取り組みについてお話しします。教習所はやはり地域の人々の協力があってこそ経営ができると考えています。このため、日頃の感謝の思いを込めて、教習所から武蔵境駅周辺の毎朝の清掃に加え、教習所を開放して子供の安全教室や花火大会、フリーマーケット、餅つき大会等、年間を通じていろいろなイベントを開いています。当所では、女性管理職はまだ少ないですが、こうしたイベントのリーダーや、前述した施策のプロジェクトリダーに、女性社員を抜擢していて、それがより良いサービスや活動の誕生に繋がっているのだと思っています。

シート2 人財育成の仕組み



講師プロフィール

(報告順)

佐藤 博樹 (さとう・ひろき)

中央大学大学院戦略経営研究科教授
1953年東京生まれ。1981年一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位取得退学。1981年雇用職業総合研究所(現、JILPT) 研究員、1983年法政大学大原社会問題研究所助教授、1991年法政大学経営学部教授、1996年東京大学社会科学研究所教授、2014年10月より現職。内閣府・男女共同参画会議議員、内閣府・ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議委員、経産省・新ダイバーシティ企業100選運営委員会委員長、厚生労働省・イクメン・プロジェクト顧問、ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト代表などを歴任。著書に『人材活用進化論』(日本経済新聞出版社)、『職場のワーク・ライフ・バランス』(共著、日経文庫)、『パート・契約・派遣・請負の人材活用(第2版)』(編著、日経文庫)、『ワーク・ライフ・バランス支援の課題』(共編著、東京大学出版会)、『介護離職から社員を守る』(共著、労働調査会)など。

永田 有 (ながた・たもつ)

JILPT統括研究員
1983年労働省入省。職業安定局、政策調査部、経済企画庁、(財)連合総合生活開発研究所、厚生労働省政策評価官室、政策統括官付労働政策担当参事官室等に勤務し、経済白書、労働経済白書等の作成や統計調査の実施等に携わる。2014年1月から現職。『採用・配置・昇進とポジティブ・アクションに関する調査結果』(JILPT調査シリーズNo.132)を実施、公表。

矢島 洋子 (やじま・ようこ)

三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) 経済・社会政策部首席研究員、女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室室長、中央大学大学院戦略経営研究科客員教授
1989年(株)三和総合研究所(現MURC)入社。2004年~2007年内閣府男女共同参画局男女共同参画分析官。少子高齢化対策、男女共同参画の視点から、ワーク・ライフ・バランス関連の調査・研究に取り組んでいる。内閣府「休み方ワーキンググループ」委員、文部科学省「女性の学びの促進に関する有識者会議」委員、JILPT「労働力需給推計に係る研究会」委員等を務める。著作に、『国際比較の視点から 日本のワーク・ライフ・バランスを考える』ミネルヴァ書房(共著)、『介護離職から社員を守る』等。

成田 雅与 (なりた・まさよ)

(株)LIXIL HR Diversity & Engagement ダイバーシティ推進室長
大学卒業後1987年4月、日本軽金属グループの新日軽株式会社入社。人事部門に配属され労政、福利厚生、採用、人事企画を担当。1998年6月、秘書課に異動し会長、社長の秘書として経営者視点での物事の判断の仕方を学ぶ機会に恵まれる。2011年4月の5社(トステム・INAX・新日軽・サンウエーブ・TOEX)統合により株式会社LIXIL秘書室へ配属。翌2012年4月、ダイバーシティ推進活動の開始に伴い人事CSR推進室ダイバーシティ推進グループへ異動し現在に至る。(組織の改編に伴い部署名はDiversity & Engagement ダイバーシティ推進室に変更)

本 昌子 (もと・まさこ)

(株)NTTドコモ人事部ダイバーシティ推進室長
1990年NTT入社、移動体通信事業本部研究開発部勤務。1992年移動体通信事業本部が分社化、(株)NTTドコモへ転籍。その後、サービス開発部、モバイルコンピューティングビジネス部にてデータ通信系のアプリケーション開発(主に位置情報サービス、動画伝送システムなどの開発)に従事、神奈川支店にて法人SEの現場経験を経て、本社システムサービス部、ソリューションビジネス部にて法人系サービス開発に携わる。2014年6月に現職である人事部ダイバーシティ推進室に着任。ダイバーシティ推進の活動が、ドコモの通信事業、また、新しい事業領域の成長につながるよう、社員一人ひとりの当事者意識を高める活動展開に注力している。

稲益 健二 (いなます・けんじ)

(株) 武蔵境自動車教習所新規事業開発室長
1999年株式会社武蔵境自動車教習所入社。教習指導員資格を取得後、教習及び技能検定業務に従事。副管理者として教習指導員の教養を担当後、営業企画課長として、商品企画・各種イベント企画・広報・集客業務を担当。少子化で厳しい状況の中で、全国千数百ある自動車教習所において毎年全国ベスト5に入る業績を残す。現在は、新規事業開発室を新設し、ホスピタリティやおもてなしの精神を生かして、より地域に必要とされる事業拡大に励んでいる。

JILPT 調査シリーズ

No.132 2015年5月

採用・配置・昇進と ポジティブ・アクションに関する調査結果



A4判 185頁 2015年5月15日発行 ISBN978-4-538-86134-0

定価：1,600円+税

女性の管理職登用の促進に有効と考えられるポジティブ・アクションへの取り組みの実態と背景を明らかにするため、(1)男女を偏って配置する職場がある企業割合、その増減と理由、(2)男女中途採用者の管理職登用の状況、(3)女性の活用指標についての実績公表、目標設定・公表の状況、(4)再雇用・中途採用・正社員転換制度の導入状況について調査しました。

目次 第1章 成果の概要
第2章 規模別、業種別状況及び他調査との比較
第3章 まとめと政策的含意

執筆者 永田 有 (JILPT統括研究員)
酒井計史 (JILPTアシスタントフェロー)

(ご注文・お問合せ先)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (JILPT) 成果普及課

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23 TEL: 03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115 E-mail: book@jil.go.jp Web: http://www.jil.go.jp/