



女性活躍推進のための 手引き



はじめに

2016年(平成28年)4月に「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号。以下「女性活躍推進法」という。)が完全施行してから3年が経過します。

女性活躍推進法では、国、地方公共団体、従業員数301人以上の事業主*に対して、女性の活躍に関する状況の把握・課題の分析、行動計画の策定・届出を義務付けるなど、女性の職業生活における活躍推進に関する取組を行う責務を明確に示しています。その結果、多くの事業所において取組が進められるようになりました。

(※300人以下の事業主は努力義務)

国内の社会情勢に目を向けると、急速な少子高齢化により、生産年齢人口(15～64歳)が減少を続けており、多くの業種で労働力不足が顕在化しています。また本県では、管理職に占める女性の割合が全国的に見ても低いなど、女性の登用が進んでいない状況にあることから、女性が持つ力を十分に発揮できる環境づくりが課題となっています。

女性の活躍を推進するため、それぞれの事業所では、現状の把握や課題解決に向け、様々な取組を進めていますが、「なかなか成果を実感できない」、「いくつか取り組んだが次に何をやればよいのか見えない」といった、悩みを抱えている事業所もあるのではないのでしょうか。

そこで、この手引きでは、第1章で女性の活躍推進を取り巻く環境を本県の特徴と共に説明し、第2章では、女性の活躍推進に取り組んでいる事業所が感じている課題のうち代表的なもの3つを取り上げ、県内事業所の事例も交えながら取組を紹介します。最後の第3章では、女性活躍の推進を支援する施策を紹介します。

「それぞれの課題にどのような背景があるのか」、「自社で取り組んでいる内容に盲点はないのか」など、課題の解説や取組の事例を確認することで、次に必要な取組のヒントが見えてくるかもしれません。この手引きを、事業所における取組の“あともう一歩”を進める糸口として、また今後、経営戦略として取り組まれる事業所においても、課題を認識する上での有効な視点として、活用していただければ幸いです。

最後に、この手引きの作成にあたり、御協力いただきました事業所の皆様には、深く感謝申し上げます。

平成31年2月

静岡県くらし・環境部県民生活局男女共同参画課長

目次

第1章 データから見る静岡県の現状	02
第2章 企業が抱える3大課題	04
[解説]女性活躍の状況を把握するための構造図とは	
課題① 女性の採用が少ない	06
・県内企業事例①(株式会社木村鋳造所／駿東郡清水町)	
課題② 短時間勤務制度利用者のマネジメントが難しい	12
・県内企業事例②(株式会社ハル・インダストリ／静岡市駿河区)	
・県内企業事例③(静岡トヨペット株式会社／静岡市葵区)	
課題③ 女性の管理職が増えない	20
[コラム]女性管理職が増えにくい理由は女性の「意識」だけにあるのか	
・県内企業事例④(株式会社ヤマハビジネスサポート／浜松市中区)	
第3章 国・県の女性活躍推進施策の紹介	26
(1) えるぼし認定(厚生労働省)	
・県内事例(加和太建設株式会社／三島市)	
[コラム]中小企業における女性活躍推進	
(2) ふじのくに女性活躍応援会議(静岡県)	

第1章

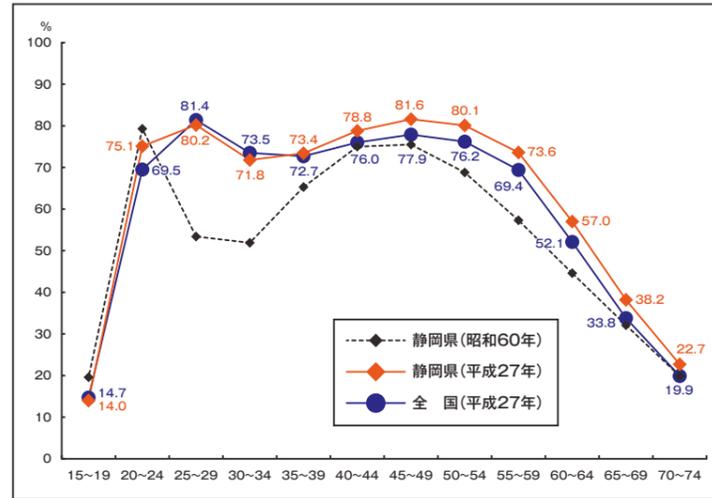
データから見る静岡県の現状

我が国では、少子高齢化の進展による人口構造の変化によって生産年齢人口が減少し、静岡県内の産業においても、労働力不足が深刻化しています。さらに、本県の人口動態は転出超過で、特に若年女性の人口流出が大きな課題となっています。

労働力人口の減少は、GDP(国内総生産)の低下を招くだけでなく、現在の生活水準や公共サービスの質の維持が難しくなることにつながります。

本県の女性の労働力率を年齢階級別に見ると、30代前半の子育て世代で全国よりやや低く、30代後半以降では高くなっており、出産・子育て期に離職する女性が少ないことがわかります。

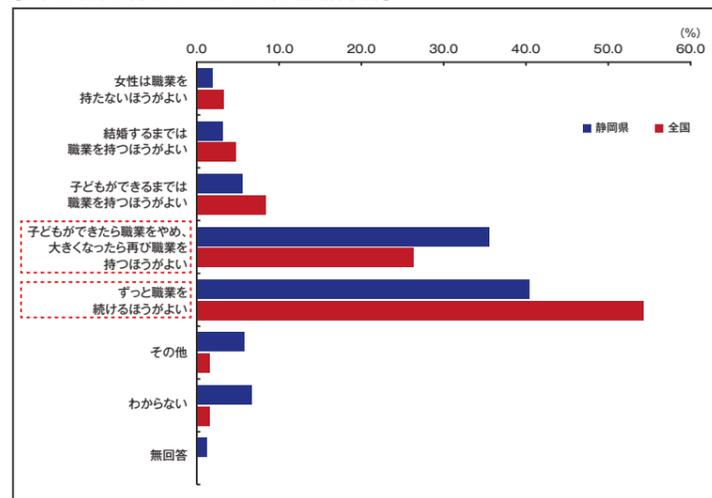
【年齢階級別女性の労働力の推移(全国・静岡県)】



出典:総務省統計局「平成27年 国勢調査結果」

男女共同参画に関する世論(意識)調査において、「女性が職業を持つことに対する意識」について聞いたところ、全国では、「子どもができれば職業をやめ、大きくなったら再び職業を持つほうがよい」と考える人の割合が、「ずっと職業を続けるほうがよい」と考える人の約半分であるのに対し、本県では、あまり差が無いことから、女性が継続して働くことに対する意識に違いがあることがわかります。

【女性が職業を持つことについて(全国・静岡県)】

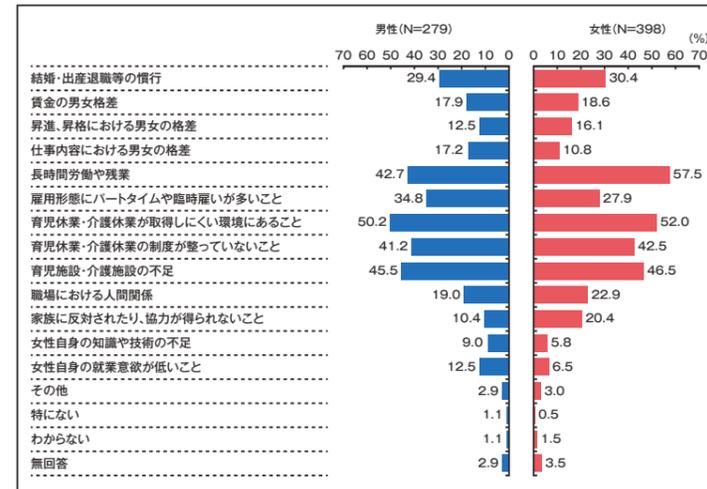


出典:静岡県「平成29年度 静岡県の男女共同参画に関する県民意識調査」内閣府「平成28年度 男女共同参画に関する世論調査」

産業別の従業者数を見ると、本県では、基幹産業である製造業の従業者数が、全体の4分の1を占めています。また、男性が活躍しているイメージのある製造業や建設業などの分野で、女性の割合が低くなっています。(参考データ:8ページ)

また、県民意識調査において、「女性が働く上で障害となること」について聞いたところ、男女ともに多くの人が「長時間労働や残業」、「育児休業・介護休業が取得しにくい状況にあること」を挙げていることから、勤務時間の柔軟性や育児休業・介護休業など、両立支援制度の充実が求められていることがわかります。

【女性が働く上で障害となること(静岡県)】



出典:静岡県「平成29年度 静岡県の男女共同参画に関する県民意識調査」

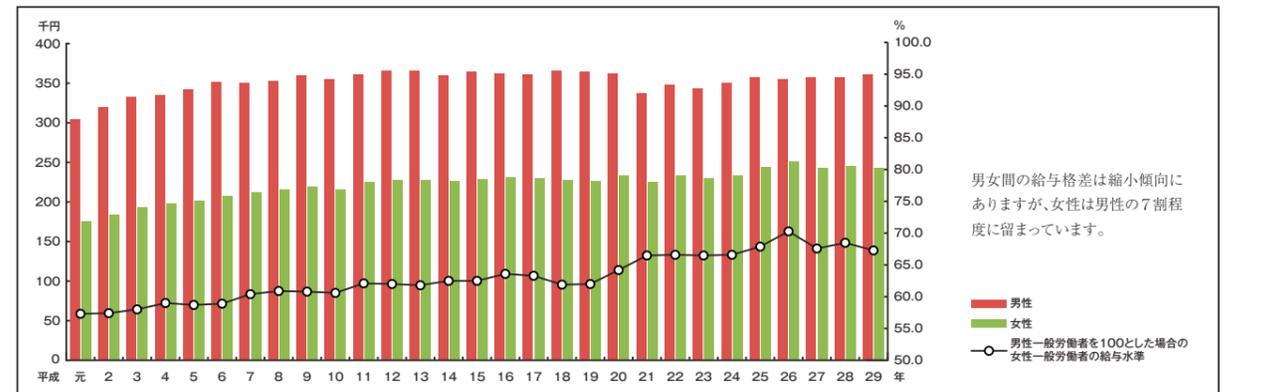
女性の活躍を阻害している要因には、生活の場面において、男性の家事・育児・介護や地域活動などへの参画が必ずしも十分ではない状況があり、女性側の負担が大きくなっていることや、働く場面において、長時間勤務や転勤が当然とされている男性中心の働き方等を前提とした労働慣行(以下「男性中心型労働慣行」という。)が依然として根付いていることが挙げられ、育児・介護等と両立しつつ能力を十分に発揮して働きたい女性が思うように活躍できていない背景となっています。

加えて、本県では、女性が継続して働き続けることに対する意識の違いや、特有の産業構造などの要因も影響しているものと考えられます。

男性も育児や介護といった家庭生活を担う必要性が高まっている中、多様で柔軟な働き方の選択を可能にする働き方改革や、男性中心型労働慣行の見直しを進めていくことによって、男女が共に仕事と家庭を両立できる暮らしやすい社会につながり、職業生活において女性が活躍できる環境が実現できます。

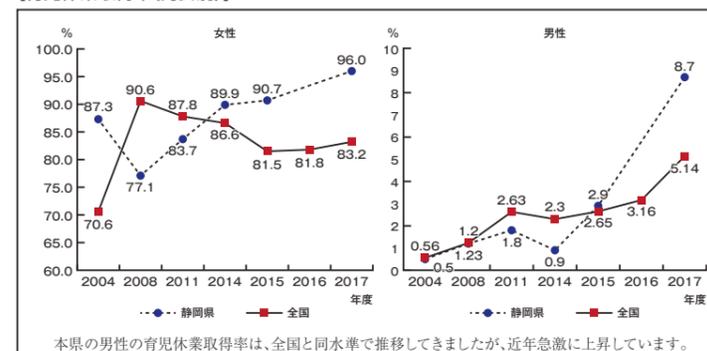
このため、本県では、官民一体のネットワーク組織「ふじのくに女性活躍応援会議」と連携して、企業や民間団体などの経営者の意識改革を促進するほか、女性の管理職昇進への意欲向上や継続就業、活躍できる職域の拡大を促進するため、ロールモデル等の情報提供、ネットワークづくりやスキルアップの機会を提供するとともに、ホームページ等による情報発信の強化を進めています。

【男女間所定内給与格差の推移(静岡県・一般労働者)】



出典:厚生労働省「平成29年 賃金構造基本統計調査」

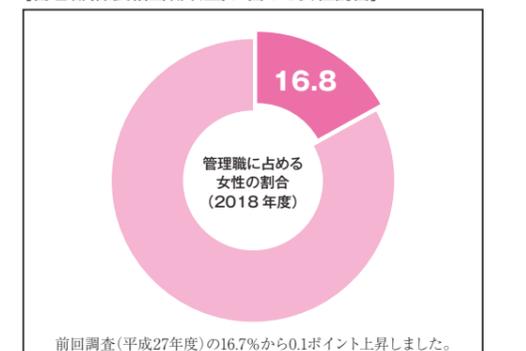
【育児休業取得率(男女別)】



本県の男性の育児休業取得率は、全国と同水準で推移してきましたが、近年急激に上昇しています。

出典:厚生労働省「雇用均等基本調査」、静岡県「平成30年度 雇用管理状況調査結果」

【管理職(係長相当職以上)に占める女性の割合】



前回調査(平成27年度)の16.7%から0.1ポイント上昇しました。

出典:静岡県「平成30年度 雇用管理状況調査結果」

第2章

企業が抱える3大課題

本章では、女性活躍に向けた取組を進める企業の中で、よく聞かれる3つの課題を取り上げ、①課題の概要、②参考となる取組例、③県内好事例を紹介しています。まずは、3つの課題のうち自社の課題に近いと思われる項目を選択して読み進め、今後の取組の参考としてください。また、選択しなかった課題であっても、女性の活躍推進に必要な視点が盛り込まれていますので、御一読いただくことをおすすめします。

企業が抱える3大課題

1 女性の採用が少ない P6

2 短時間勤務制度利用者のマネジメントが難しい P12

3 女性管理職が増えない P20

①課題の概要

それぞれの課題の位置付けを、構造図(女性活躍の状況を把握するために定められた項目を示した概念図:解説は5ページを参照)で確認します。

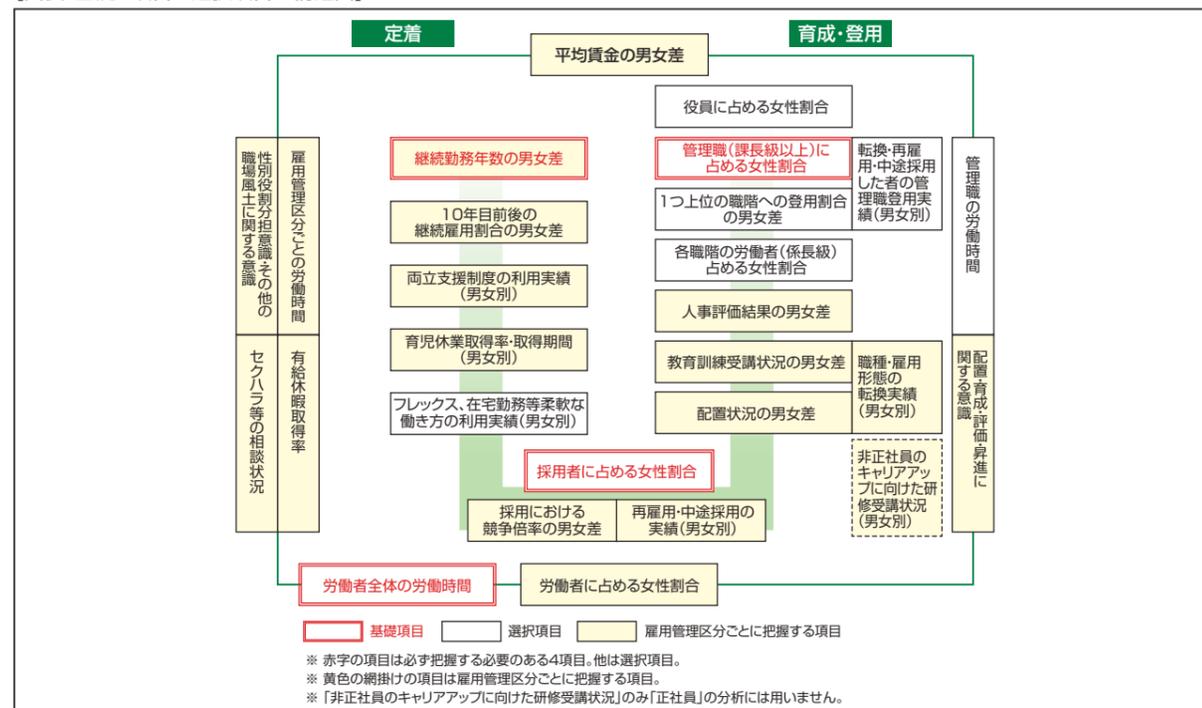
②参考となる取組例

それぞれの課題の解決に有効な具体的な取組内容を例示しています。

③県内好事例

各課題について、実際に県内の企業が進めている取組を掲載しています。

【図表:基礎4項目と選択項目の構造図】



出典:三菱UFJリサーチ&コンサルティング「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づく一般事業主行動計画策定支援マニュアル」厚生労働省委託(2015)

解説 女性活躍の状況を把握するための構造図とは

女性活躍推進法では、常時雇用する労働者の数が301人以上の一般事業主(国及び地方公共団体以外の事業主)に①自社の女性の活躍に関する状況把握・課題分析、②状況把握・課題分析を踏まえた行動計画(以下「一般事業主行動計画」という。)の策定・社内周知・公表・届出、③女性活躍に関する情報の公表が義務付けられています。

女性活躍推進法では、女性活躍に向けた課題に関する状況を把握するために、まず「基礎項目(必ず把握すべき項目)」として、以下の4つが定められています。

- ① 採用した労働者に占める女性労働者の割合
- ② 男女の平均継続勤務年数の差異
- ③ 労働者の各月ごとの平均残業時間数等の労働時間の状況
- ④ 管理職に占める女性労働者の割合

また、より詳しく女性活躍の状況を把握するために、上記4つの基礎項目以外にも、必要に応じて把握する「選択項目」が定められています。これらの項目は、各社の状況に応じて把握することが効果的と考えられるものです。

「基礎項目」と「選択項目」の関係が分かるように項目を整理したものが左記の「基礎4項目と選択項目の構造図」(以下「構造図」という。)になります。

構造図は、まずは入口として一番下に「採用」に関する指標があり、次に左側に「定着」、右側に「育成・登用」に関する指標があります。

構造図の「定着」を下から上に詳しくみると、入口としての「採用」があり、「柔軟な働き方の利用実績」「育児休業取得率・取得期間」「両立支援制度の利用実績」「10年目前後の継続雇用割合の男女差」につながっていきます。それらの結果、「定着」の代表的な指標である「継続勤務年数の男女差」につながる構造になっています。例えば、「継続勤務年数の男女差」に課題がある場合、これにつながる指標の状況をそれぞれ見ていくことで、どこの時点で課題が生じているのかをより明確に把握することができます。

また、構造図の「育成・登用」を下から上にみると、まずは入口として「採用」があり、「配置状況の男女差」「教育訓練受講状況の男女差」「人事評価結果の男女差」があります。これらの結果、管理職の手前の階層での女性割合があり、「育成・登用」の代表的な指標である「管理職に占める女性割合」につながっていきます。つまり、「管理職に占める女性割合」に課題がある場合、採用や配置、教育訓練の受講状況、人事評価結果等の男女差等の関連する項目の状況も影響していることが考えられるということです。よって、「育成・登用」面の取組においては、管理職に占める女性割合を急に引き上げる取組だけに注力するのではなく、採用や配置、教育訓練・評価等の各場面において、男女差が生じていないかも確認し、これらに関する取組を進めることも重要となります。

また、構造図では、「労働者全体の労働時間」や「有給休暇取得率」、その他の社員の意識や職場風土等、職場の状況に関する項目も示されています。これらの項目も、「定着」や「育成・登用」に全体的に影響している可能性があります。

このように、女性活躍に関する課題は、様々な状況・要因が関連しあって生じているものです。本章では、この構造図の概念も用いて、企業が抱えるよくある課題について、検討していきます。

課題①

女性の採用が少ない

「女性の採用割合の増加」は、女性の採用割合が少ないことに悩んでいる多くの企業が数値目標として設定しているのではないのでしょうか。本県の産業構造をみると、産業ごとに男女の就業者の割合に差異があることがわかります(参考データ：8ページ)。男性の割合が高い産業においては、これまで女性社員が少なく、女性が働きやすい職場環境の整備が遅れている企業もあるのではないのでしょうか。今後、企業において十分な人材を確保していくためには、これまでの働き方を見直し、性別に関わりなく働きやすい職場環境の整備に努めるなど、社員が仕事と家庭を両立できる環境を整えていく必要があるでしょう。

はじめに、自社における女性の採用が少ない理由を考えてみましょう。
「女性の採用が少ない」と一口に言っても、様々なケースが考えられます。

case

1 「応募者に占める女性の割合が少ない」

女性が働き続けていくことや、活躍していくことが困難なイメージを持たれていることで、女性から敬遠されがちな職場になってはいないでしょうか。

女性をターゲットにした会社説明会を開催したり、性別に関わりなく働きやすい職場環境の整備に努めたりするなど、女性の応募者を増やすための働きかけが必要です。

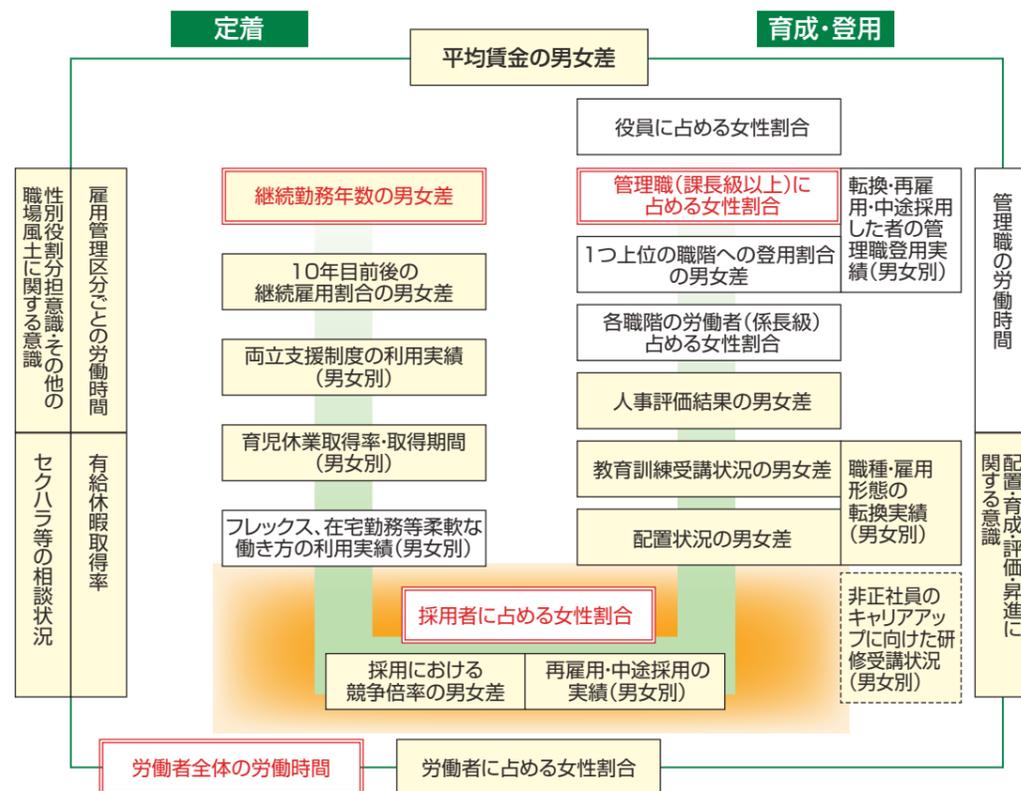
case

2 「応募者に対する女性の採用割合が低い」

採用選考に関わる部署や面接官が、女性の採用に対して消極的になっていないでしょうか。

従来の男性優位の採用方針や、出産や育児をきっかけに退職するのではないかと、といった女性に対する偏った意識を取り除く必要があります。

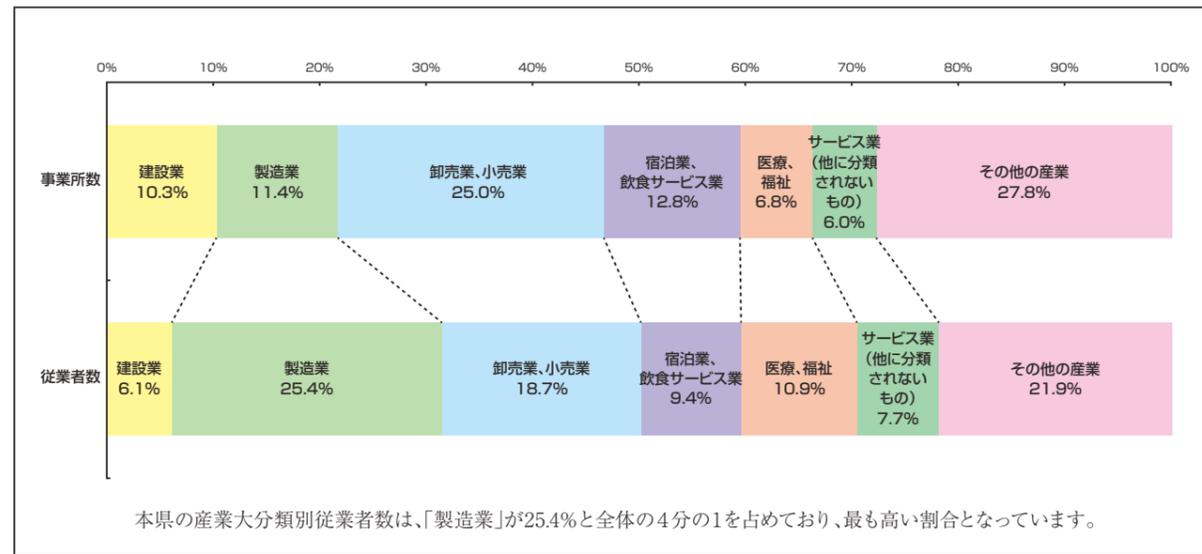
構造図でみると、女性活躍推進法における基礎項目に含まれる「採用者に占める女性割合」は、「定着」の側と「育成・登用」の側の両面につながっており、将来「継続勤務年数の男女差」の縮小や「管理職(課長級以上)に占める女性割合」の増加を目指すための出発点になる重要な位置にあることがわかります。男女の役割分担意識や職場内での女性の職域に対する思い込みを払拭し、多様な人材が活躍できる職場づくりを進め、女性の求職者にアピールできるようにしましょう。



基礎項目 選択項目 雇用管理区分ごとに把握する項目

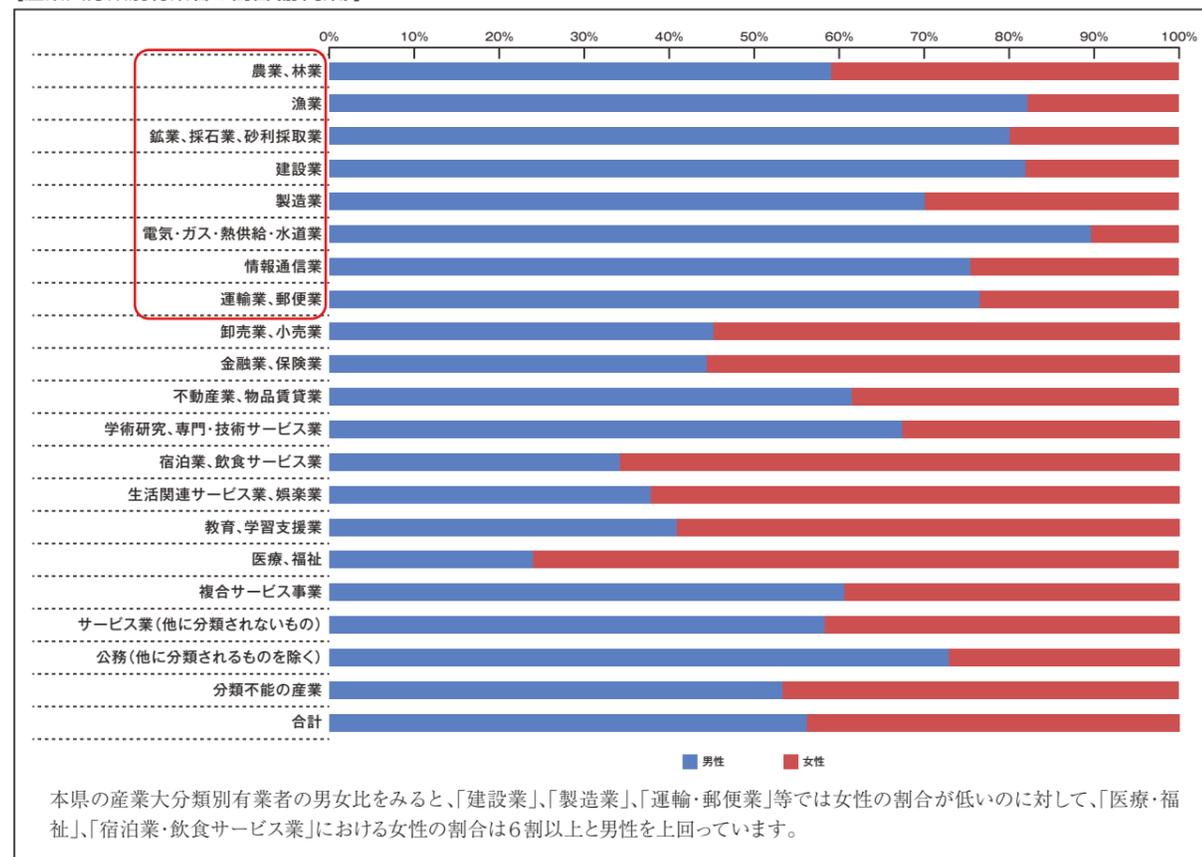
※ 赤字の項目は必ず把握する必要のある4項目。他は選択項目。
 ※ 黄色の網掛けの項目は雇用管理区分ごとに把握する項目。
 ※ 「非正社員のキャリアアップに向けた研修受講状況」のみ「正社員」の分析には使いません。

【産業大分類別事業所数及び従業員数の構成比(静岡県)】



出典:総務省・経済産業省「平成28年 経済センサス-活動調査結果」

【産業大分類別有業者の割合(静岡県)】



出典:総務省統計局「平成29年 就業構造基本調査結果」

ここでは、女性の採用を増やすために有効な取組を例示しています。
現在、自社でどのような取組を行っているのかを振り返り、新たな取組につなげていきましょう。

チェック ✓

募集・採用基準や運用の見直しを行っている

女性の採用を増やすための方針・目標を立てている

求職者に対して積極的に広報している(高等学校・大学等と連携した働きかけ、社内で活躍する女性の紹介等)

自社における女性活躍やワーク・ライフ・バランスに関する推進方針について、経営トップからアピールしている

身体的な負担の大きな仕事や衛生面で不安のある職場環境を改善している

女性がいらない又は少ない部署・職種等に女性を積極的に配置している

男女の役割分担意識に基づく慣行の見直しなど、職場風土の改善を行っている

管理職に対するワーク・ライフ・バランスやダイバーシティマネジメントに関する意識啓発を行っている

全ての社員を対象としたマタニティハラスメント・セクシュアルハラスメント防止のための取組を行っている

長時間残業の削減に取り組んでいる

○多様な募集方法の採用や応募要領を公平・公正な視点で見直すなど、取り組んでみましょう。

○性別に関わらず公正・公平な採用選考を行うために、性別を理由に異なる取扱いをしないよう選考に関わる面接官への研修実施や、男女双方の視点から選考が行われるよう面接官の男女比率を考慮することも効果的な取組でしょう。

○女性が活躍できる職場であることをPRしていますか。インターンシップの実施等、社内の雰囲気や実際に働く場合のイメージを持ってもらう取組でPRすることも大切です。

○女性トイレや更衣室等の整備・改修も職場環境の改善策として効果的です。

○性別によって仕事に向き不向きがあるというバイアスを取り除いて、適材適所の人材活用を行いましょう。そのためには、経営者層だけでなく、管理職への意識啓発も必要です。

※本章で紹介する取組内容について

各取組は、「一般事業主行動計画策定支援マニュアル」(三菱UFJリサーチ&コンサルティング 厚生労働省委託(2015))におけるタイプ4及び5内の各ケースで紹介している取組内容等から関連する項目を引用して作成しています。自社の状況に合わせて御活用ください。また、「一般事業主行動計画策定支援マニュアル」では、本章で紹介している項目以外の取組も紹介しているので、参考に御覧ください。

県内企業事例①

情熱・創造・調和

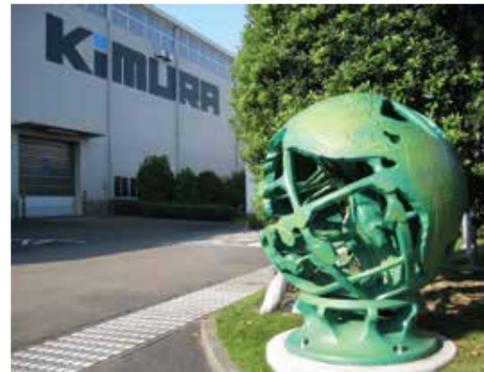
株式会社木村鋳造所

【業 種】 鋳鉄鋳物製造業

【業務内容】 フルモールド鋳造法による自動車用プレス金型、
工作機械等の鋳鉄鋳物の製造

【従業員数】 827人(男性661人/女性166人)※グループ総計

【所在地】 駿東郡清水町長沢1157



《年表》

- 1927年(昭和2年) 会社設立
- 1966年(昭和41年) フルモールド鋳造法を導入し、翌年よりFM模型製作を開始
- 1982年(昭和57年) FM模型3次元NC加工機を導入
- 1984年(昭和59年) 中小企業合理化モデル工場に指定
- 1987年(昭和62年) CAD/CAMシステムを導入

**2001年(平成13年) 長岡FM工場(現 伊豆FM工場)を稼働
模型部門で女性社員の配置を検討し始める**



- 2006年(平成18年) 「第1回元気なモノ作り中小企業300社」の仲間入り
- 2007年(平成19年) 「第2回ものづくり日本大賞」経済産業大臣賞受賞

2009～10年(平成21～22年) 模型部門を中心に標準化と手順化、多能工化を進め、社員教育を強化

2014年(平成26年) 女性社員の正社員登用を推進

2015年(平成27年) 事務系以外の女性新卒者(高卒)の採用開始



主な取組項目とその効果

① 男性社員が中心だった部門にも女性社員を配置し、活躍できる職域を拡大

- 効果**
- *女性社員を配置できるようにするための取組(例えば、作業の標準化・手順化・多能工化、作業場・トイレなどへの福利厚生的な設備整備)は、女性社員が配置されていない他の部門や工場にも波及する等、会社全体で職場環境や業務の改善を推進した。
 - *女性の配置を検討することで、長時間労働の是正や同一労働同一賃金等の経営課題についても考える機会となった。

② 社内の業務改善活動への参画、社内外での発表会に参加

- 効果**
- *活動へ積極的に参加し、発言する機会が増えたことで、女性社員の働く姿勢にも変化が表れ、仕事のスキルだけでなくモチベーションの向上にもつながっている。
 - *通常業務から離れ、チームで取り組みアイデアを生む過程を楽しむ中で、業務で必要なチームワークやコミュニケーションが向上した。

③ 法改正の機会を捉え、育児・介護と仕事を両立できる制度に拡充

- 効果**
- *総務部門と現場が連携し、職場内の課題の抽出や社員のニーズを集約し、法定基準を上回る内容に改正する等、利用しやすい制度になったため、子育て期の女性社員でも継続して働いている。

きっかけ

女性社員は特定の職場に集中して配置されていたが、リーマンショックを契機に社員の持てる能力を伸ばすために集合研修を強化し、多能工化を推進した結果、男性社員の業務でも女性社員が担えることが分かり、女性の配置先を増やすなど職域を拡大する取組につながった。

同時に、携わる業務や採用形態の変更など社員の処遇についても見直す機会が増え、同一労働同一賃金に向けた取組の促進にもつながっている。

ターニングポイント

ものづくりに深く携わる高卒の女性新卒者を採用し、育成のロールモデルを設定できたことは、これからの人材確保に向けた大きな一歩となり、以降、毎年2名程度を採用することができている。

また、採用後の育成についても重要と考え、先駆的な立場となった女性社員がこれからどのようにキャリアを積んでステップアップし、どのような支援を必要とするのか、女性社員の育成を会社として本気で取り組む転機となった。

課題への対応

○女性社員の職域の拡大や社員の処遇を見直す過程において、女性社員のスキル不足を懸念する声もあった。

- 対応**
- *作業を細分化・標準化し、誰にでも分かるように工夫することで、高度な専門知識やスキルが足りなくても、作業ができる環境づくりに努めている。
 - *必要なスキル習得のための研修を体系化しているほか、様々な部署を経験する機会を用意し、性別にかかわらず社員一人一人の適材適所を大切に、業務配分する方針を取っている。

VOICE!

経営者の声



創業100年に向けた中長期ビジョンを定め、そのビジョンを社員一人一人が自分の仕事に落とし込むことで、みんなが同じベクトルで働いている。経営理念の



実現に必要な組織風土は、「情熱・創造・調和」の3つの気持ちに集約され、このうち相手を思いやり、お互いの成長を促す「調和」を特に大切にしている。性別や年齢に関係なく、個々の能力を十分に発揮できる会社でありたい。また、女性の職域を拡大する取組もその延長線上にある。職場内の女性比率が高くなるにつれ、社員も経営側も物事を捉える視点が変わった。女性の立ち位置からの業務改善で、男性社員でも苦勞していた作業が緩和され、効率的な動きとなり、仕事にスピード感が加わった。経営において革新とはこういうことの積み重ねだと思う。これからも鋳造技術を通して、絶えず社会に貢献していきたい。

VOICE!

社員の声



高卒現場配属の第1期として入社して4年目。模型加工のデータ製作を担当する社員20人中女性社員2人と男性の多い職場だが、性別の隔てはなく、色々な仕事を任せられ日々ステップアップできていることにやりがいを感じている。入社当初は、模型加工の技術など専門的なスキルを全く持っていなかったが、手厚い研修体制と職場の上司・先輩の支援があり成長できた。



また、社内には、家庭と両立しながらも高いスキルを持つ女性社員も多くいて、両立への不安は感じていない。今後は、キャリアアップと生活のバランスも大事にして、後輩のロールモデルになれるよう、仕事も生活も充実させていきたい。

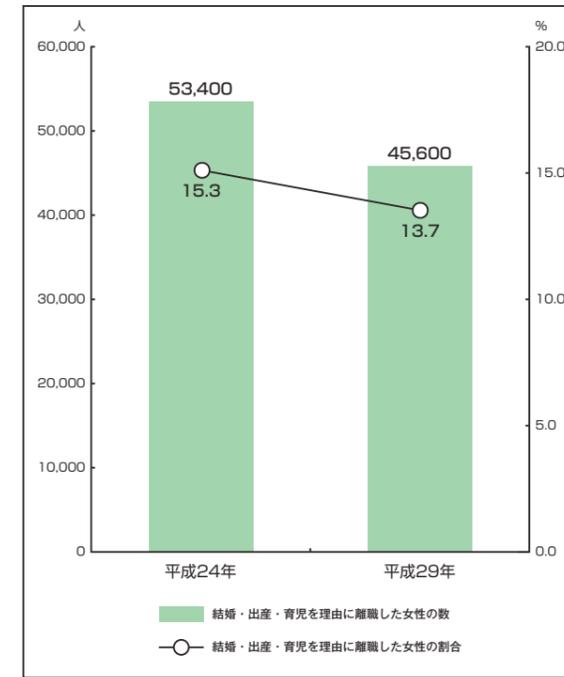
課題②

短時間勤務制度利用者の マネジメントが難しい

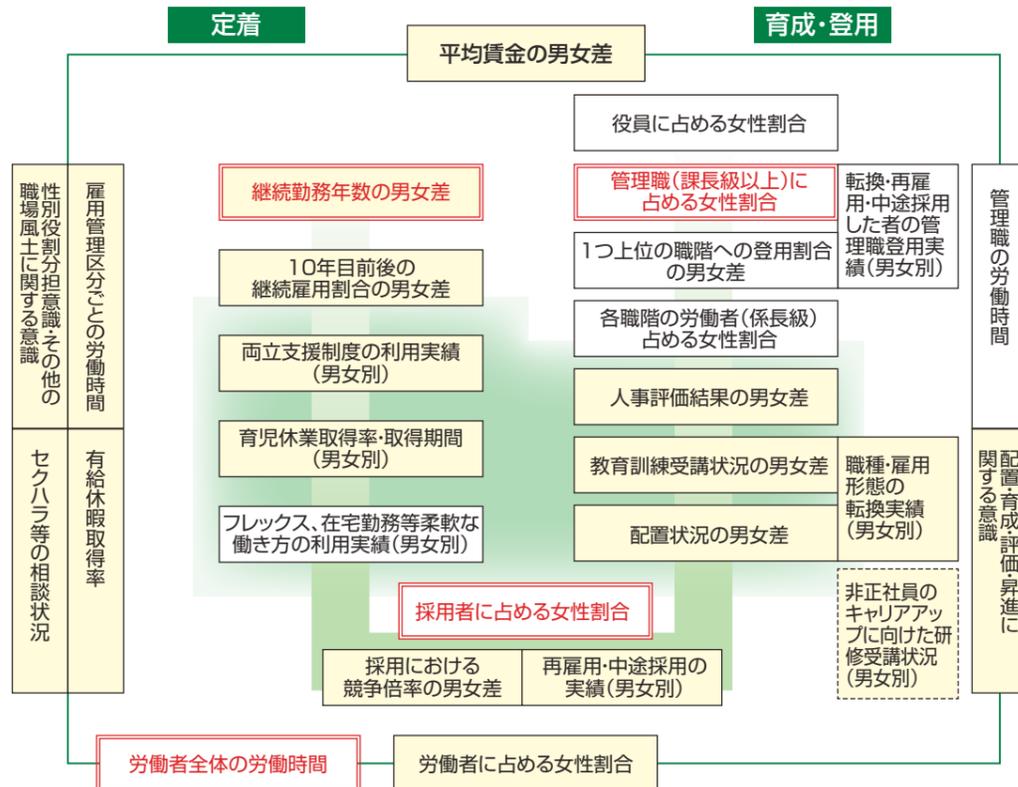
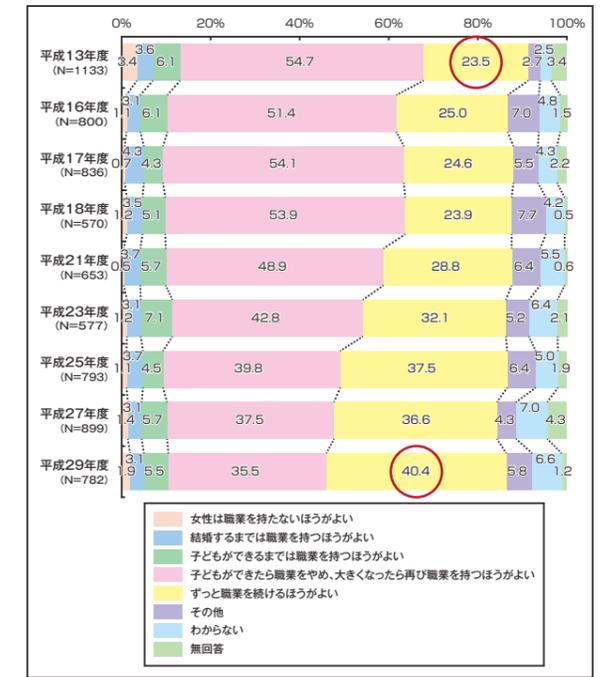
近年、結婚・出産・育児といったライフイベント後も、就業を継続する女性が増加しています。総務省の「平成29年就業構造基本調査」によると、平成29年の調査時から過去5年間（平成24年10月から平成29年9月）に、様々な理由で離職した静岡県の女性のうち、その理由を「結婚・出産・育児のため」とした女性は45,600人で、平成24年の調査時（平成19年10月から平成24年9月の5年間）と比べて、7,800人減少しています。

また、県民意識調査において、結婚や出産後も働き続けるほうがよいと考える人の割合が増えていることから、女性が職業を持つことに対する意識は変化していることがうかがえます。

【就業状態別 結婚・出産・育児のために過去5年間に前職を離職した女性の数及び割合（静岡県）】



【女性が職業を持つことに対する意識】



基礎項目
 選択項目
 雇用管理区分ごとに把握する項目

※ 赤字の項目は必ず把握する必要のある4項目。他は選択項目。
 ※ 黄色の網掛けの項目は雇用管理区分ごとに把握する項目。
 ※ 「非正社員のキャリアアップに向けた研修受講状況」のみ「正社員」の分析には使いません。

出典：総務省統計局「平成24年 就業構造基本調査」
総務省統計局「平成29年 就業構造基本調査」

出典：静岡県「平成29年度 静岡県の男女共同参画に関する県民意識調査」

このように、就業を継続する女性が増加したきっかけの一つが、育児短時間勤務制度の導入です。平成21年の育児介護休業法の改正において、事業主は、3歳までの子を養育する労働者について、育児短時間勤務制度を設けることが義務付けられました。これによって多くの企業で制度の導入が進み、利用者が増えてきました。この制度は、社員にとって柔軟な働き方を可能にするといったメリットとなることはもちろん、優秀な人材の離職を防ぐことで、企業にとっても大きな強みになりました。その一方で、制度利用者の業務上の役割や勤務評価方法、キャリアの育成について課題を抱える企業も多くなってきたのではないのでしょうか。

ここで、短時間勤務制度の運用をする企業で起こり得る事例について紹介します。

短時間勤務制度の運用によって、こんなことが起きていませんか？

scene 1 上司(短時間勤務制度利用者が在籍する職場の管理者)は…

1 本人の意向に基づかない「過剰な配慮」によって仕事内容を補佐的な業務に限定したり、短時間勤務であることだけを理由に評価を低くしたりしている。

短時間勤務制度利用者への先入観によって一方的な業務配分をせず、能力や期待する役割に見合った仕事配分ができるように、上司への支援やアドバイスが必要です。その上で、上司は、短時間勤務制度利用者と十分なコミュニケーションを取りながら、個性と能力が十分に発揮できるようなマネジメントを心掛けましょう。

scene 2 短時間勤務制度利用者は…

2 「過剰な配慮」により、補佐的で負担の軽い業務ばかり与えられ、成長の機会がないことから、キャリアの見通しが持てず、モチベーションの低下につながっている。

短時間勤務制度利用者に期待する役割を明確にし、上司と短時間勤務制度利用者が認識を共有できるようにしましょう。その上で、上司は、キャリアプランを考えるために必要な情報の提供や話し合う機会の設定など、中長期的なキャリア展望を描けるようなサポートに努め、短時間勤務制度利用者も今後、制度をどのように利用していくべきか考えてみましょう。

scene 3 短時間勤務制度利用者が在籍する職場では…

3 短時間勤務制度利用者の周囲の社員に過度な負担がかかったことによる不満が発生している。

周囲の社員によるサポートに対する評価や適切な業務配分など、特定の社員に負担が偏らないようなマネジメント上の工夫が、短時間勤務制度利用者のいる職場には特に重要です。

短時間勤務制度を利用して就業を継続し「定着」した社員の「育成・登用」を含むマネジメントができなければ、これらの社員の個性と能力を十分に発揮させることは困難です。今後、育児や介護などをきっかけに短時間勤務やフレックスタイム、さらには在宅勤務など、性別に関わらず多様な働き方をする社員が増えていくことも考えられます。そのような中で、多様な働き方をする社員の活躍をどのように実現していくかが、今後の重要なテーマです。両立支援施策だけにとどまらず、短時間勤務制度利用者の「育成・登用」についても併せて検討していきましょう。

ここでは、短時間勤務制度利用者のマネジメントに有効な取組を例示しています。現在、自社でどのような取組を行っているのかを振り返り、新たな取組につなげていきましょう。

チェック✓

- 社員一人一人のキャリアプランを本人と上司で作成し、中長期的な視点で育成している
- 制度の利用希望や今後の業務について、本人と上司で定期的に相談する機会を設定している
- 育休復職者とその上司を対象とした短時間勤務制度利用者の能力開発やキャリア形成支援研修を行っている
- 女性同士の交流機会を設定するなど、ネットワークづくりの支援を行っている
- 短時間勤務制度利用者の業務遂行における目標設定や評価方針を明確にし、職場に周知している
- 短時間勤務制度利用者の周囲の社員の業務状況を確認し、業務配分を調整している
- 長時間労働の削減のため、業務の優先順位付けや業務分担の見直しを行っている
- 管理職に対して、ワーク・ライフ・バランスやダイバーシティマネジメントに関する意識啓発を行っている
- 全ての社員を対象としたマタニティハラスメント・セクシュアルハラスメント防止のための取組を行っている
- 人事評価制度に「時間あたりの生産性」を重視する方針を取り入れている
- 時間制約のある社員を活かす職場マネジメントの好事例を開発し、紹介している
- 定期的に仕事ややりがい等に関する意識調査を行い、結果に基づく改善策の検討を行っている

○キャリアプラン作成にあたっては、本人の希望を反映するだけでなく、会社として今後どのようなキャリアを形成してほしいのかも含め、双方の目標を共有しましょう。

○社内の選抜型研修や管理職養成研修等への参加機会は、公平に与えられていますか。育児休業から復職した社員も参加できる要件設定に見直しましょう。

○女性が少ない職場では、身近に相談できる先輩や同僚の女性社員が少ないことも多く、離職防止の観点からも重要な支援と言えます。

○長時間労働の改善では、管理職の労働時間に注目してみましょう。管理職の長時間労働は、部下の昇進意欲を低下させる場合があるからです。

○配置・育成・評価・登用は公平に行われていますか。社内のルールを明確にし、性別や時間制約の有無による偏った評価にならないようにしましょう。

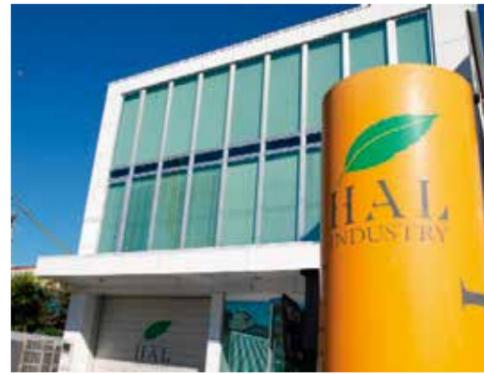
※本章で紹介する取組内容について

各取組は、「一般事業主行動計画策定支援マニュアル」(三菱UFJリサーチ&コンサルティング 厚生労働省委託(2015))におけるタイプ1の各ケースで紹介している取組内容等から関連する項目を引用して作成しています。自社の状況に合わせて御活用ください。また、「一般事業主行動計画策定支援マニュアル」では、本章で紹介している項目以外の取組も紹介しているので、参考に御覧ください。

県内企業事例②

製品開発に「女性目線」は欠かせません。
株式会社ハル・インダストリ

【業 種】 製造業
【業務内容】 消臭剤の製造・販売、
ニオイに関するリスク調査・処理・評価・維持管理
【従業員数】 48人(男性15人/女性33人)
【所在地】 静岡市駿河区西脇296番地の1



《年表》

- 1983年(昭和58年) 「株式会社北欧静岡」として会社設立
- 1984年(昭和59年) 消臭液剤クイックカットが水産工場で採用される
- 1985年(昭和60年) 強力消臭剤ゲルタイプの販売開始
- 1991年(平成3年) 「株式会社ハル・インダストリ」に社名変更
～新商品の開発・販売により市場拡大につなげる～
- 2004年(平成16年) 新社屋落成
- 2013年(平成25年) コールセンターによる営業展開を本格始動 ▶ ここがきっかけ!
- 2016年(平成28年) WEB事業の開設
- 2017年(平成29年) ロールモデルとなる女性社員の出現 ▶ ここが転換期!!

主な取組項目とその効果

- ① 働く女性のロールモデルを設定
- ② 制約人材に年齢や性別の差はなく、個々の状況に応じて弾力的に対応
 - ▶ 効果 *ロールモデルの存在がキャリアとライフを体現し、人材育成に貢献している
 - *社員の会社への信頼が深まり生産性UPにつながっている
- ③ 社員の働く意欲を尊重し、就業規則運用上で定年制を実質撤廃
 - ▶ 効果 *年齢や性別に捉われない、能力の高い人材の確保を可能にした

きっかけ

行政の若者就労訓練事業の受け入れに際して立ち上げたコールセンターを、2013年に本格始動。子育てがひと段落した40、50代の女性を中心となり、企業等に電話で商品サンプルを案内し、送付する。商品の良さを確認できた顧客からの契約が相次ぎ、大口の契約を何件も成立させるほどの成果を上げた。女性社員が顧客と接する姿や、仲間同士で励まし合う姿に、将来性を感じた。今では、コールセンターのほかに取扱店舗を回るルートセールスにも女性を採用し、社内を牽引する“ホットグループ(社内でも注目されるグループ)”となっている。

ターニングポイント

消臭剤メーカーは、男性の職場というイメージを持たれがちだが、生活と密接するニオイに関する商品開発や販売には、生活者である女性目線が不可欠。女性が安心して働くことができる職場でないと、女性の雇用は難しい。そのような中、女性社員のロールモデルとなり得る人材を得ることができ、そこからロールモデルを中心に、女性のライフサイクルに合わせた勤務形態を用意し、多様化させたことで次に続く人材の育成にもつながっている。

課題への対応

- 女性社員が多いからこそ、常に家庭事情を考慮できる体制が必要
 - ▶ 対応 *社長自ら社員の声を聞き、個々の要望に応じられる勤務体制を整えたことで、“お互いさま”の社内風土が培われた。今後は、家族の介護など配慮が必要な事情は起こりうるので、必要な体制を整えていきたい。
- 一つの業務をそれだけで終わらせない工夫が必要
 - ▶ 対応 *コールセンターのスタッフは、商品を熟知し、顧客と接する時間が長いので、商品だけでなくその使い手の気持ちもよく理解している。商品サンプルの案内・送付を通じて、顧客からの相談にも対応できるスキルが自然と備わっている。今後は蓄積した社員のスキルを活かせる業務に展開していきたい。固定観念を持たずに社員や業務に目を向けると、個々の多様性に気づくことができ、活躍の幅も広げることができる。

VOICE!

経営者の声



事業展開する上で常に考えることは、「女性はこの商品をどのように見て、どんなふうを感じるのかな」ということ。生活者である女性に受け入れられるモノをつくることは、経営戦略としてとても重要だと思う。また、社員は自社商品に愛情を持つ一番の理解者として、事業を進める中で会社に色々な気づきをもたらしてくれる。経営者としてそうした社員を大事にしていきたいとの思いがある。経営に必要なこととして社員の参画意欲やモチベーションを高め、働きやすい環境を整備した。それが結果として、女性の活躍を後押しする取組に結びついている。



VOICE!

社員の声



定年退職後、未経験ながらもコールセンタースタッフとして採用され5年目。色々なお客様とのやり取りを通して、日々発見があり新鮮。案内送付した商品サンプルを通して、お客様にその良さを実感してもらえた時や、更に購入につながった時はやりがいを感じ、より多くの人に届けたいと、やる気にもつながる。業務終了後のミーティングでは、社員同士年代幅はあるものの、相談やアドバイスし合うことで、仕事を一人で背負うことなく気持ちがリフレッシュされ、電話案内のスキル向上にもつながっている。また、社外講師による研修があり、業務の幅を広げるチャンスもある。何より、社長と話す機会が多いので、会社の方針が理解でき、業務を通じて会社に貢献していると感じられることが嬉しい。



県内企業事例③

すべては、静岡をワンダーランドにするために
静岡トヨペット株式会社

【業 種】 卸売・小売業
【業務内容】 自動車の販売・修理
【従業員数】 822人(男性657人/女性165人)
【所在地】 静岡市葵区長沼611番地



《年表》

- 1956年(昭和31年) 「静岡トヨペット販売株式会社」設立
- 1957年(昭和32年) 初代コロナ販売
- 1968年(昭和43年) 初代マークII発売。新車月販1,000台突破達成
- 1989年(平成元年) 新車累計販売台数 30万台達成
- 1992年(平成4年) 本社研修センター新築。ボデーテクノセンター中部を開設
- 1996年(平成8年) 新車累計販売台数 40万台達成
- 2004年(平成16年) 新車累計販売台数 50万台達成
- 2005年(平成17年) レクサス葵開設
- 2009年(平成21年) 本社・長沼店新社屋完成
- 2013年(平成25年) **「日本一の販売店」を目指し大改革スタート。社内組織大改造**
- 2014年(平成26年) 女性社員中心のプロジェクト「Team Honeybee」発足
「女性社員の潜在的にひそんでいる思いやパワーを何とかする」
- 2015年(平成27年) **ワンダーランド店舗計画スタート/新車累計販売台数 60万台達成**
女性ユーザーが増加し、女性に選ばれるお店づくりを真剣に考える
- 2016年(平成28年) 創立60周年

ここがきっかけ!

ここが転換期!!

主な取組項目とその効果

- ① 女性リーダー職育成、女性社員同士や上司を交えた交流会、女性客増大プロジェクトなど女性社員を中心とした事業を展開
効果 *女性社員が主体的に行動する機運が生まれ、仕事に対する充実感や達成感・満足感を感じる社員が増え、社内の意識変容につながっている
- ② 有休取得や短時間勤務制度などの社内規程を利用しやすいものに常に見直す
- ③ ファミリーデー(家族の参観会)や子連れ出勤(トライアル)、運動会など社員の家族を大切にしたいイベントを開催
効果 *社員一人一人の働き方や生き方に寄り添う会社の方針への社員の理解促進
 *社内が活気づき、採用活動にも好循環が生まれている

きっかけ

現社長が「日本一の販売会社」を目指し社内の大改革をスタート。仕事を通じて社員、顧客、そのほか会社に関わる全ての人を幸せにするために、まず取り組んだことが、人材育成を通して「社員の価値」を高めることだった。そのための推進部門として、人事部を「人づくり部」に、教育部門として「営業ひとづくり部」に改編。中でも「女性が活躍できない会社に未来はない」との考えから、これまで培ったノウハウやスキルを持つ女性社員が子育てを理由に退職しないための環境整備も同時に進めた。

ターニングポイント

女性は、家族の車の購入時のキーパーソンであり、最近ではユーザーとしても来店する機会が多くなったことで、女性に選ばれる店舗づくりがクローズアップされるようになった。女性が居心地の良い空間と感じてもらうためには、店舗内をきれいに整える以上に、その場の雰囲気を作るスタッフたちが活き活きと輝いていることが大切と考えた。事務・接客スタッフをフロアコンシェルジュに改め、女性社員がアイデアを立案し議論し合って進める女性客増大プロジェクトを展開した。女性社員が自ら行動し発言する機会が増えたことで、更に女性社員を中心としたプロジェクトが立ち上がり、女性リーダーの育成にもつながっている。

課題への対応

○自動車販売会社特有の男性を中心とした体制からの変化についていけない社員もいた。特に、管理職へのステップアップや店舗事務中心の仕事からショールーム中心(ショールームの司令塔)の仕事に戸惑い、不安を抱える女性社員も少なくなかった。

- 対応**
- *意識改革には、言葉だけでなく、行動することも重要。失敗してもいいから「とにかくはじめてみよう」の思いを大切に、様々なプロジェクトを立ち上げた。
 - *今後は、チームで生産性を高めることを軸に、社員のメンタルケアに注力し、モチベーションアップにつなげるために、まず管理職層の研修を充実させていきたい。

VOICE!

経営者の声



「すべては静岡をワンダーランドにするために」
ワクワクがとまらない夢のような空間、それが「WONDER LAND」。



静岡トヨペットは「楽しい」があふれだし、みなさまの笑顔でいっぱいになる「WONDER LAND」のようなお店になろうと本気で考えています。そしてその想いをさまざまなイベントや活動を通じてお店の外にもさらに広げ、日本一キラキラ輝く静岡にするのが、私たちの夢です。

その為に社員の力「特に女性の力」を必要としています。近い将来「女性活躍」と言う言葉が静岡トヨペットから消え、すべての社員が活躍している会社にしていきたい。

VOICE!

社員の声



半日や時間単位で取得できる有給制度や就業時間を選択できる短時間勤務制度など、子育て世代にとって利用しやすい制度があることは嬉しい。ライフスタイルに合った働き方が選択できるように、会社が日々尽力してくれていることを有り難く感じている。



子連れ出勤や運動会・旅行など家族参加型の社内イベントが数多くあるので、家族も仕事を理解し応援してくれるようになった。また、同僚や上司、その家族との交流を通して、社内に一体感が生まれ、仕事がしやすくなったと感じる。

課題③

女性の管理職が増えない

就業継続に必要な制度の整備が進んできたこともあり、結婚や妊娠・出産後も就業を継続する女性の割合が高まっています。しかし、管理職に占める女性の割合はどうでしょうか。これまで、女性管理職の割合を高めるため、管理職候補となる女性社員に向けた研修や管理職への積極的な登用、外部からの即戦力となる社員の中途採用など、短期的な取組を進めてきたものの、中長期的に見ると女性管理職登用につなげられていない企業もあるのではないのでしょうか。

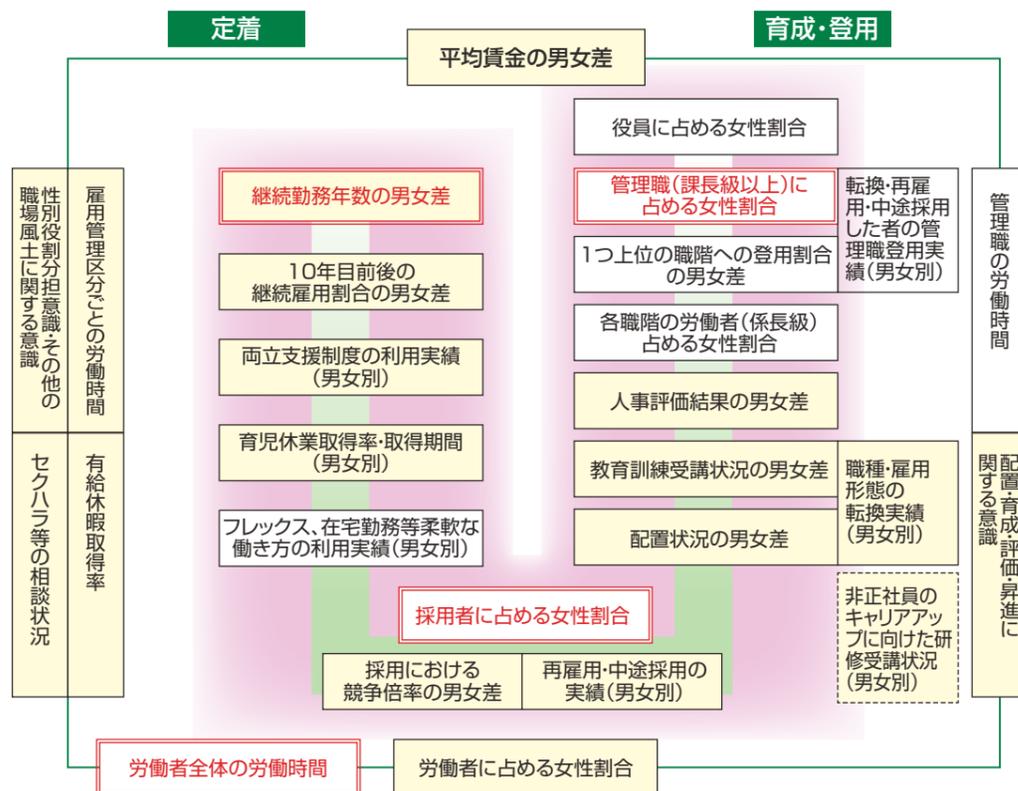
構造図を見ると、基礎項目の指標である「管理職(課長級以上)に占める女性割合」は、まず入口として「採用」があり、その後、配置、教育訓練・人事評価を経由した、「育成・登用」の過程につながっています。

女性管理職を増やすためには、その割合を高めることのみに着目した「短期的な取組」だけでなく、3大課題である『①女性の採用が少ない』、『②短時間勤務制度利用者のマネジメントが難しい』で取り上げている取組をはじめ、女性の配置・職域の拡大や、働き方の見直しなど、採用時点からの「長期的な取組」を組み合わせ、「定着」、「育成・登用」の双方向から取り組んでいきましょう。

県内事業所を対象とした雇用管理状況調査において、「女性管理職が管理職全体の3割未満」と回答した事業所に、その理由を聞いたところ、「必要な知識や経験、判断力等を有する女性が少ない」を挙げた事業所が35.2%と最も多い結果でした。女性の管理職を増やすためには、男女の区別なく「育成」し、管理職への「登用」につなげるための取組を行う必要があるのではないのでしょうか。

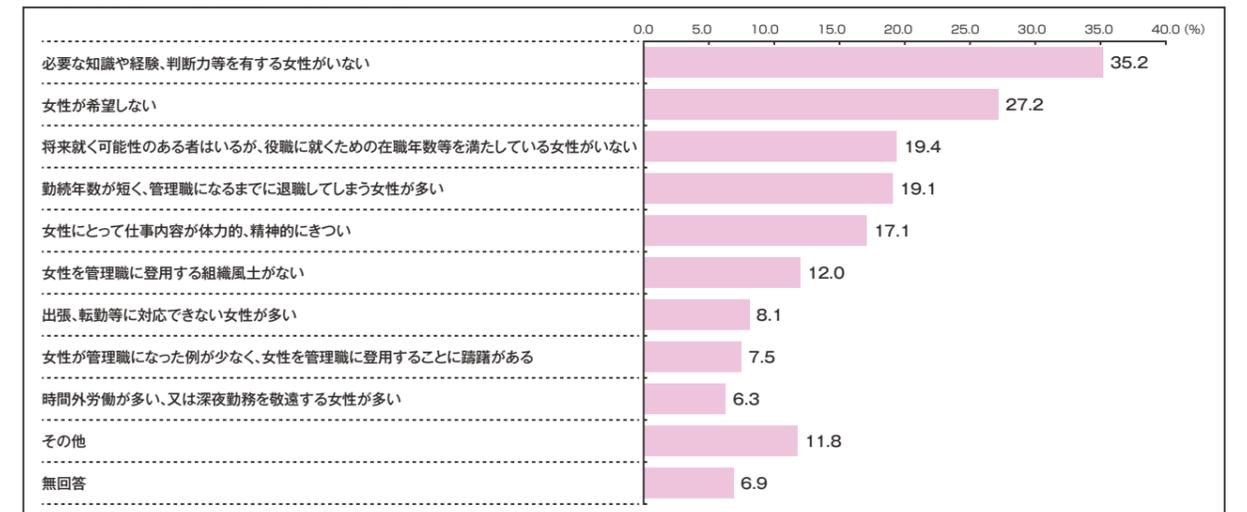
また、27.2%と2番目に多かったのは「女性が希望しない」でした。その背景には、女性社員自身の管理職になることに対する不安感が現れているのではないのでしょうか。なぜ、女性社員が「管理職になりたくない」、もしくは「管理職にならなくてもよい」と考えているのかを把握し、その対策を進めていく必要があります。

3番目(19.4%)の「将来就く可能性のある者はいるが、役職に就くための在職年数等を満たしている女性が少ない」、4番目(19.1%)の「勤続年数が短く、管理職になるまでに退職してしまう女性が多い」と続きます。今後の活躍を期待する社員に「定着」してもらうためには、就業継続支援にも取り組む必要があるでしょう。



※ 赤字の項目は必ず把握する必要のある4項目。他は選択項目。
 ※ 黄色の網掛けの項目は雇用管理区分ごとに把握する項目。
 ※ 「非正社員のキャリアアップに向けた研修受講状況」のみ「正社員」の分析には使いません。

【女性管理職が管理職全体の3割未満の理由】



出典:静岡県「平成30年度 静岡県雇用管理状況調査結果」

女性管理職が増えにくい理由は 女性の「意識」だけにあるのか

女性管理職割合が増えにくい理由を企業に聞くと、「管理職になりたい女性が少ない」といった声や、「女性の昇進意欲を高めることが難しい」といった声を聞くことがあります。

しかし、女性管理職が増えない理由を、女性社員個人の「意識」の問題としてだけ捉えてしまうと、取組が女性社員個人の「意識」啓発だけに偏ったものにもなりかねません。女性管理職が増えない理由を構造的に捉え、何が女性社員の「意識」に影響しているのか要因を探った上で、広く取組を検討していくことも必要なのではないのでしょうか。

例えば、配置に男女差がある場合、管理職になるために必要とされる特定ポストにつく経験だけでなく、仕事経験から得られるスキルや自信を得る機会の数も男女で差がついてしまうこととなります。これに加え、研修の機会が男性だけに与えられていたり、評価において男性の方が有利になる傾向があったりする場合、女性社員の自信やモチベーションの低下にもつながってしまうことでしょう。

これらの配置や育成・評価・登用等における男女差は、上司からの期待の差が反映される側面もあります。例えば、「女性はライフイベントをきっかけに退職する人や、産休・育休を取得する人が多いから」といった理由で、チャレンジングな仕事をする機会や育成の機会を、上司が女性の部下にあまり与えていないといったことはないのでしょうか。また、産休・育休から復職した社員について、本人の意向とは関係なく、上司が補佐的な仕事しか任せなくなったり、時間制約があるというだけで低い評価をしたりするようなことは起こっていないのでしょうか。上司が女性部下にも男性と同様に期待をかけて育成しているか、時間制約がある時期にも活躍できるようなマネジメントができていないか、また中長期的

なキャリア形成支援ができていないか、といった点は、女性の中長期的な管理職昇進意欲にも影響することでしょう。

また、管理職の働き方が、社員の管理職昇進意欲に影響を与えている面はないのでしょうか。近年、働き方改革に取り組む企業が増えてきました。しかし、働き方改革に取り組む企業の中には、とにかく部下を早く帰らせるために管理職が部下の分の残業を担って、管理職の働き方がハードになっている例も見受けられます。しかし、このような管理職が増えると、「あのような働き方はしたくない」「管理職になると育児との両立はできない」といった印象を男女にかかわらずに与えてしまうのではないのでしょうか。男女ともに、管理職であっても家庭との両立ができるような働き方を実践していくことは、管理職になるための心理的なハードルを下げる上でも重要です。そのためにも、まずは管理職が自ら率先して、働き方を見直していくことが求められます。

女性管理職が増えない理由を、女性社員個人の「意識」の問題としてだけ捉えるのではなく、その背景にある組織・マネジメント、職場環境等の課題にも目を向けて、女性活躍の推進に取り組んでいきましょう。

ここでは、管理職に占める女性割合を増やすために有効な取組を例示しています。
現在、自社でどのような取組を行っているのかを振り返り、新たな取組につなげていきましょう。

[共通]

チェック ✓

自社の女性管理職が少ない原因を、独自に調査・検討している

[短期的な取組]

チェック ✓

- 管理職候補層の女性社員のリストを作成している(人数を確認している)
- 管理職候補層の女性社員一人一人について昇格の課題を確認している
- 管理職候補層の女性社員を対象とした研修を行っている
- 管理職候補層の上司を対象とした研修を行っている
- 短期的な実践を通じ、管理職候補層の女性社員を育成している
- 管理職もしくは管理職候補層の女性を中途採用している

[中期的な取組]

チェック ✓

- 育休復帰社員や時間制約社員を対象としたキャリア研修を実施している
- 子育て等で時間制約のある社員のマネジメント(業務配分・評価等)に関するルールを設定している、あるいは上司向けマネジメントを行っている
- 新卒・中途採用を問わず、女性の採用を増やすよう方針・目標を立てている
- 新卒・中途採用を問わず、女性の応募者を増やすための取組を行っている

[長期的な取組]

チェック ✓

- 女性社員の配置等、職域の拡大を図っている
- 転勤・評価基準等、昇格において女性が満たすことの困難な要件を見直している
- 管理職を含め社員全体の働き方改革を推進し、具体的な効果が出ている

○管理職の女性割合を短期的に増やす取組の中には、即効性が高く、一時的に課題を解消するものの、弊害(職場からの不満、登用された女性側の不安等)が出やすくなるものもあります。中長期的な取組とバランスを取って行うようにしましょう。

○社外の人材を採用する場合、育成段階で培う組織風土や経営者層の考え方等をすぐに理解できないことで、孤立することもあるので十分なケアを心掛けましょう。

○採用・定着・育成において、管理職登用を見込んだ取組内容になっていきますか。どの段階でも女性社員が活躍できる道筋を明確に示しましょう。

○配置や運用基準の見直しは、組織の効率化につながる取組です。会社が成長できる機会と捉え、俯瞰した視点で取り組んでみましょう。

※本章で紹介する取組内容について

取組の出典:三菱UFJリサーチ&コンサルティング 執行役員 主席研究員 矢島 洋子 氏 作成

三菱UFJリサーチ&コンサルティング「一般事業主行動計画策定支援マニュアル」(厚生労働省委託)では、本章で紹介している項目以外の取組も紹介しているので、参考に御覧ください。

県内企業事例④

健康経営・子育て支援・女性活躍推進の3本柱で人が輝く職場作り

株式会社ヤマハビジネスサポート

【業種】 その他サービス業

【業務内容】 シェアードサービス業、総合人材サービス業、メディアプロダクション業、保険サービス業

【従業員数】 585人(男性322人/女性263人)

【所在地】 浜松市中区中沢町10番1号



《年表》

- 1997年(平成9年) 会社設立
- 2010年(平成22年) ヤマハグループのシェアードサービスを開始
- 2011年(平成23年) ヤマハ保険サービス株式会社、株式会社ヤマハメディアワークスと合併
- 2012年(平成24年) **シェアードサービス事業を拡大**
業務拡大に伴い、従業員・業務量が急増 ▶ ここがきっかけ!
- 2014年(平成26年) **新卒者の採用活動を開始**
- 2015年(平成27年) **女性社員による業務改善活動で残業の対前年30%削減達成**
女性管理職・課長代理・主任の早期登用計画を開始 ▶ ここが転換期!!
- 2018年(平成30年) 「健康経営優良法人ホワイト500」認定、
「静岡県子育てに優しい企業」表彰、「くるみん」認定、
「えるぼし(最上位)」認定を取得

主な取組項目とその効果

- ① 女性社員のリーダー(主任)やライン長(管理職)への積極登用、管理職候補となる次世代リーダーの女性社員を選抜育成(異業種勉強会への参加、社内外研修の設定など)
効果 *女性管理職割合36.4%を達成(産業平均8.8%)、次期管理職層を着実に育成
- ② 育児時短フレックス、配偶者の転勤にあわせた配置転換、プラスワン休暇(土日・祝日に有休を1日プラス)・マイバケーション(2日以上連続有休取得)等の休暇促進制度の新設といった雇用環境整備
効果 *柔軟な働き方で仕事と家庭の両立を応援し、育児休業取得率100%、復職率100%、出産ラッシュへ
*「リフレッシュが仕事の質を高める」というメッセージが社内に浸透し、休暇取得への後ろめたさを払拭
- ③ パパになった社員へのお祝い(育休セット)、イクボスセミナーの開催
効果 *上司の応援体制を整え、男性の意識改革を推進。男性社員の育児休業取得の増加

きっかけ

ヤマハグループの共通業務を幅広く担うシェアードサービスを拡大したことで、急激に業務量が増加し、ワーク・ライフ・バランス推進のための時間外労働削減や、経験の浅い社員の早期育成が経営課題となった。そのような中で、各職場の女性社員がリーダーとなり、より効率的な業務への改善活動や、後輩社員の育成に向けた様々なフォローを推進した。

また、新卒採用活動を通じ、優秀な人材ほど「様々なライフステージを乗り越え、長く働き続けたい」「ますますキャリアアップしていきたい」との熱い意欲を持っていると感じた。特に女性にとってはワーク・ライフ・バランスとあわせて、仕事で活躍できる仕組み・環境・制度を整えることが、優秀人材を活かしていく企業に求められていると痛感した。

ターニングポイント

全社的に業務改善に取り組む中、年間を通して最も残業が多かった繁忙期に残業時間を30%削減した取組が、日本能率協会の改善活動で最優秀賞「大野耐一賞」を受賞した。女性中心で進めた業務改善活動が大きな成果を上げたことで、社内の女性活躍への意識が醸成され、推進を加速する契機となった。

課題への対応

○優秀な人材であっても、リーダーになることに躊躇し、戸惑う女性社員へのケア

- 対応**
- *管理職やリーダーへ計画的に登用するための育成に注力。リーダーシップを取る機会を積極的につくり、成長を後押しする。
 - *社内報やHPIにて各方面で活躍する女性社員を「見える化」し、ロールモデルとして次代を担う後輩社員への啓蒙を図る。

VOICE!

経営者の声



ヤマハビジネスサポートの財産は、「人」。健康経営、子育て支援、女性活躍推進を3本柱に据えて、制度を整備し、社内風土の改善等に取り組んできた。



社員は、プロフェッショナル集団として、業務で培った専門力を武器に日々奮闘しているが、男女を問わず、人は、様々な制約に見舞われる。その時、社員が安心して働ける環境を用意し、応援することを、経営者の「スピリット」として、社員にしっかり伝え、大切な価値観として社内に浸透させる努力が経営者に求められるのではないかと。

女性の能力は無限で、潜在している力を制度的支援と共に伸ばしていかなければならない。人を育て、人が成長すると、会社は発展する。また、経営層に女性がいることも大切。輝いて働く社員は他の社員にも良い影響を与える。これまでの取組によって、公的機関の認定を得たことが、優秀な人材を獲得する上で大きな弾みになっている。女性活躍応援企業として、「静岡県をリードしていく!」との気概をもって、今後も取り組んでいきたい。

VOICE!

社員の声



派遣社員からキャリアをスタート。働きやすさ、仕事のしやすさは、社内制度の充実や良好な人間関係から醸し出されていると感じる。親の介護が必要だった時、制度利用と併せて上司・同僚の心遣いに支えられた。また、様々な研修の機会が用意され、「外」を知り、視野を広げ高めることにつながっている。正社員として主任になった時、その役割を認識し、他の社員に目を配ることができるようになった。目標となる先輩を見て後輩が育ち、頑張る後輩を見て先輩も刺激を受ける。男女を問わず、「学び合い、高め合う」社内風土をみんなで築いていると感じる。

第3章 国・県の女性活躍推進施策の紹介

(1) えるぼし認定(厚生労働省)

一般事業主行動計画の策定・届出を行った事業主のうち、女性活躍推進に関する取組の実施状況等が優良な事業主は、都道府県労働局への申請により厚生労働大臣の認定を受けることができます。

認定を受けた事業主は、厚生労働大臣が定める認定マーク「えるぼし」を商品や広告に付すことができます。全国では775社、静岡県内では13社(平成30年12月現在)がえるぼし認定を取得しています。

そこで、女性活躍推進の積極的な取組について、厚生労働省の『えるぼし認定』制度で最高位の“三つ星”を取得した加和太建設株式会社に、認定取得までの経緯や取組の内容、取り組んだことでの効果などを伺いました。

Q 女性の活躍をどのように進めていますか。また、主な取組内容を教えてください。

A 管理部門や人事部門を含め“会社づくり”を担うコーポレートデザイン部が女性の活躍推進の中心となり、各職場から選出の6人で組成した働き方改革チームと共に推進しています。

- 取組内容**
- *短時間勤務制度(小学校卒業までの利用を拡大)
 - *完全フレックス勤務制度
 - *正社員登用制度(部門長推薦と論文課題により選考)
 - *残業時間の削減行動(部門ごと)
 - *工事現場における配慮(女性専用トイレ設置、女性用の作業着やヘルメットの導入など)
 - *等級制等を採用した人事評価制度(正規・非正規問わず全社員に適用)

Q 取り組むきっかけは何だったのでしょうか。

A 以前から、性別にかかわらず人物本位の採用を進めてきたことで、採用に占める女性割合は比較的高く推移していました。これに加えて、事業の多角化で女性社員が急増したため、女性特有のライフサイクルや健康を考慮した取組が早急に求められるようになりました。社長の「どこにいても活躍できる人材を育てる」言い換えれば、「社外でも通用する人材こそ優秀な人材であり、そうした人材がいる会社になりたい」との考えの下、企業の持続可能な成長戦略として人材育成を推進してきました。このことが、女性の活躍に合致していたため、更に加速できたのだと思います。

Q 取り組む中での課題、その課題に対する対応や工夫は、どのようなものでしたか。

- A**
- 女性管理職の継続的な輩出
 - 対応** *女性管理職層をロールモデルに設定して、性別に関係なく責任ある仕事と処遇を用意し、期待をかけて、本人の意欲喚起につなげています。今は中途採用のロールモデルが中心となっているので、これからは新卒採用からのロールモデルの育成に取り組む必要があります。
 - 残業時間の削減
 - 対応** *業務内容で残業度合いが異なるので、全社単位で推進するよりは、部門単位でノー残業デーや個人が設定するマイノーマル残業デーを導入する等の工夫を、働き方改革チームが中心となり推進しています。

Q 「えるぼし認定」を取得したきっかけは何でしたか。

A これまで取り組んできた女性の活躍推進について、会社の実力値を把握できればと思いました。また、認定制度でしたので、社内外に見える化もできると考えました。
もう一つは、世間では、まだまだ建設業界を男性中心の職場できつい仕事とのイメージが持たれていると思いますので、そのイメージを払拭したいとの思いもありました。

Q 認定取得のメリットはありましたか。

A メディアへの露出が増え認知度がアップし、地域の皆さんから良好なイメージを持たれるようになり、同業者への影響力も増すなど、コーポレートブランディング(企業のブランドを構築すること)に寄与しています。
また、そのことは採用活動でも良い結果をもたらし、公的な認定を得たことで安心して働くことのできる企業というイメージが持たれ、新卒の就職先として、あるいは転職先として選択されるようになったと感じています。

VOICE!

経営者の声



会社の経営戦略として人材育成、その延長線として女性の活躍推進に注力したことで、会社の問題を自分事として捉え、改善提案のできる社員が増えました。
また、働き方改革と並行して取り組むことで、アウトプットの質・量共に向上し、いかなる環境変化にも対応できる人材と組織が形成されていると感じます。
社員を信頼し、社員が自ら働きやすい環境が何かを考え、それを会社に提案する。会社はそうした社員の思いに真摯に向き合い、行動につながる仕組みをしっかりと用意し、支援すること。それこそが、会社と社員の自立した関係であり、企業を成長させるために必要な姿だと思います。



VOICE!

社員の声



元々、家事・育児に支障の出ないようパート勤務で働き始めましたが、会社から「短時間勤務制度」利用の提案があり、正社員になりました。この時、会社には完全フレックス勤務制度や在宅勤務制度を整えてもらい、正社員移行のハードルだった“家族の理解”を得る上で大きな後押しになりました。短時間勤務ではありませんが、他の正社員同様に責任ある業務を任せられ、日々仕事のやりがいを感じています。
また、フレックス勤務制度では、地域や子どもの行事に参加する時間のみを中抜けし、その分を後ろの時間に割り振ることができるため、フレキシブルな時間の使い方が可能です。どの制度も利用者目線で策定されており、制約を持つ社員でも働き続けることができる会社です。



加和太建設株式会社

- 【業 種】 総合建設業
- 【業務内容】 土木・建設工事、不動産・開発事業、施設運営事業、ソフトウェア開発事業 など
- 【従業員数】 263人(男性160人/女性103人)
- 【所在地】 三島市文教町1-5-15



中小企業における 女性活躍推進

中小企業の皆様にとって、女性活躍推進はハードルが高いものでしょうか。

内閣府「平成29年版男女共同白書」では、「多くの中小企業では、法律の趣旨や目的が十分に周知されていない、あるいは、法律の趣旨は理解されていても、事務処理負担が大きい、ノウハウが少ないといった課題がある」ことにも触れられています¹。

しかし、女性活躍推進は、優秀な人材の確保・定着や、多様な人材の活躍等の効果も期待できる取組です。また、女性活躍推進の取組を通して、働き方・休み方の見直しや男女ともに働きやすい職場づくりを進めることもできるでしょう。さらに、「えるぼし」認定を受けられれば、公共調達における加点評価等のメリットも広がります。人手不足や働き方の見直しに悩む中小企業こそ、女性活躍推進による効果・メリットも期待できるのではないのでしょうか。

中小企業の中には、既に女性活躍推進に積極的に取り組んでいる企業も見受けられます。厚生労働省のHPで公表されている「女性活躍推進法に基づく「えるぼし」認定企業」をみると、平成30年11月末日現在で、常時雇用する労働者数が300人以下の企業は189社（認定段階2が50社、認定段階3が139社）が認定を受けています。認定企業の総数が745社（認定段階1が4社、認定段階2が247社、認定段階3が494社）であることを踏まえると、「えるぼし」認定企業のおよそ4分の1が常時雇用する労働者数が300人以下の中小企業であり、特に認定段階3を得ている企業において、中小企業の割合

が他よりも高めであることが分かります²。

また、中小企業においては、女性管理職割合が大企業よりむしろ高い傾向もみられます。厚生労働省「平成29年度雇用均等基本調査」によると、おおむね企業規模が大きくなるほど女性管理職割合が低い傾向がみられ、課長相当職以上（役員を含む）の女性管理職割合は、5,000人以上規模で6.2%、1,000～4,999人規模で6.5%、300～999人規模で6.2%、100～299人規模で7.8%、30～99人規模で14.3%、10～29人規模で19.2%となっています³。

これらのことから、中小企業における女性活躍の推進や、「えるぼし」の取得は必ずしもハードルが高いものではないことが分かります。人材不足に悩む中小企業こそ、積極的に女性活躍推進に取り組む、多様な人材が活躍できる職場づくりを目指していきましょう。

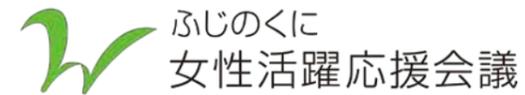
1 内閣府「平成29年版男女共同参画白書」(2017) http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h29/zentai/index.html

2 厚生労働省「「えるぼし」認定企業一覧」(女性活躍特集ページ>女性活躍推進法への取組状況)

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000129028.html>

3 厚生労働省「平成29年度雇用均等基本調査」(2018) <https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-29r/07.pdf>

(2) ふじのくに女性活躍応援会議(静岡県)



参加 企業・団体を募集しています!

県内の産業界における女性の活躍を加速化させるための官民一体のネットワーク型組織です。
参加数183(企業、団体、学識経験者等の個人 平成31年1月31日現在)

◆目的・概要

女性が活躍し、働き続けられる環境づくり、女性のキャリア形成に対する意識の醸成、企業経営者・管理者層の意識改革、女性活躍の必要性や経営効果、取組事例等の情報発信

◆活動内容

- ・県が実施する、先進事例研究会や交流会、サミットの共催
- ・参加企業等との共催、後援によるセミナーやシンポジウムの実施
- ・応援会議HPにおける参加企業の取組事例の紹介、関連講座やイベント情報の案内

◆ご参加いただくこと…

- ・女性活躍に関連する講座・イベント等の情報をメール配信します。
- ・研究会や交流会を通じてネットワークを形成できます。
- ・応援会議HPでの参加企業紹介を通じて、女性活躍推進企業としてPRできます。

参加申込・詳細は <http://www.azarea-navi.jp/joseikatsuyaku/>

[お問合せ] 静岡県くらし環境部県民生活局男女共同参画課

〒420-8601 静岡市葵区追手町9番6号(西館6階)

TEL:054-221-3363 FAX:054-221-2941



ふじのくに
女性活躍応援会議

(参考文献)

- ・総務省「地方公務員における女性活躍・働き方改革推進のためのガイドブック」(2018)
- ・厚生労働省「女性活躍推進法特集ページ」 <https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000091025.html>
- ・厚生労働省「「えるぼし」認定企業一覧」(女性活躍特集ページ>女性活躍推進法への取組状況) <https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000129028.html>
- ・厚生労働省「中小企業のための女性活躍推進サポートサイト」 <http://www.josei-suishin.mhlw.go.jp/>
- ・厚生労働省「平成29年度雇用均等基本調査」(2018)
- ・内閣府「平成29年版男女共同参画白書」(2017)
- ・矢島洋子「女性活躍の視点からみた企業のあり方」『共同参画』内閣府2017年5月号～2018年3・4月号(2017-2018)
- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング「企業におけるダイバーシティ推進と働き方改革」『季刊 政策・経営研究 2017 Vol.4』(2017)
- ・厚生労働省「「短時間正社員制度」導入支援マニュアル」(2016)
- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づく 一般事業主行動計画策定支援マニュアル」厚生労働省委託(2015)
- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング「女性管理職育成・登用に関する調査」(2015)
- ・厚生労働省「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」 <https://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2012/03/13-01.html>



女性活躍推進のための手引き

平成31年(2019年)2月発行

作成／静岡県くらし・環境部県民生活局男女共同参画課

〒420-8601 静岡県静岡市葵区追手町9番6号

TEL : 054-221-3363 FAX : 054-221-2941

E-mail : danjyo@pref.shizuoka.lg.jp

<https://www.pref.shizuoka.jp/kenmin/km-150/danjol.html>

監修／三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
