

広島県版 人材活用戦略

【改訂版】

女性の活躍推進先進事例 ノウハウ導入ブック



女性の働きやすさ日本一の広島県をめざして

生産年齢人口の減少が続き、地域経済の活力低下が懸念される中、より多様な人材が各々の能力を発揮できる社会の実現が、ますます重要となっており、特に、様々な職場での「女性の活躍」を推進していくことは、喫緊の課題であります。

こうした中、平成28年4月に全面施行された「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」が令和元年5月に一部改正され、仕事と子育て等を両立できる環境の整備や、男性の育児参画の促進、多様な働き方の実現などを進めていくとともに、女性のキャリア形成や積極的な登用に向けた企業等の取組を強力に支援していく必要があります。

その一つとして、業種や従業員規模を問わず、多くの企業において、成功事例のノウハウを活用できるよう、「女性の活躍推進先進事例ノウハウ導入ブック（改訂版）」を作成しました。

作成に当たっては、調査、実践検証等、多くの県内企業等の皆様に御協力をいただきました。改めて、厚く御礼申し上げます。

本県では、今後も、女性が能力を最大限発揮できる環境の整備に向けて、全力で取り組んでまいります。

企業等の皆様におかれましては、是非、本書を御活用いただき、官民一丸となって、「女性の働きやすさ日本一」の実現を目指してまいりたいと願っております。

令和2年3月

広島県知事 湯崎 英彦



第1章 女性活躍推進はなぜ必要か

I. 女性活躍推進が必要とされる背景	1
II. 女性活躍推進の現状と課題	3
III. 女性活躍推進法に基づく取組	11
IV. 女性活躍推進に取り組むメリット	15

第2章 自社分析をしてみましょう

I. 自社分析が取組の第一歩	18
II. 「広島県版 女性の活躍診断ツール」を活用してみましょう	19
III. 診断結果を取組につなげる	32

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	41
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	54
III. 女性従業員の活躍を推進する	64
IV. 能力開発・キャリアアップを支援する	68
V. 公平に評価・処遇する	76
VI. 女性を管理職等に登用する	79
VII. 女性が活躍できる職場風土・職場環境を整える	83
VIII. 管理職のマネジメントを高度化する	94

第4章 女性活躍推進のための取組事例

I. アンデルセングループ.....	99
II. 社会福祉法人尾道さつき会（高齢者総合ケアセンター星の里）.....	106
III. 新広島ヤクルト販売株式会社	113
IV. 株式会社広島銀行	121
V. 株式会社ププレひまわり	130
VI. 株式会社山豊	137
VII. 働き方改革・女性活躍取組サポートサイト「ヒントひろしま」の紹介	140

資料

参考URL・参考文献一覧	142
「広島県女性活躍推進アドバイザー」の紹介	144
広島県版 女性の活躍診断ツール（調査票）	146
広島県版 女性の活躍推進アンケート 診断ツール Q&A	154

第1章

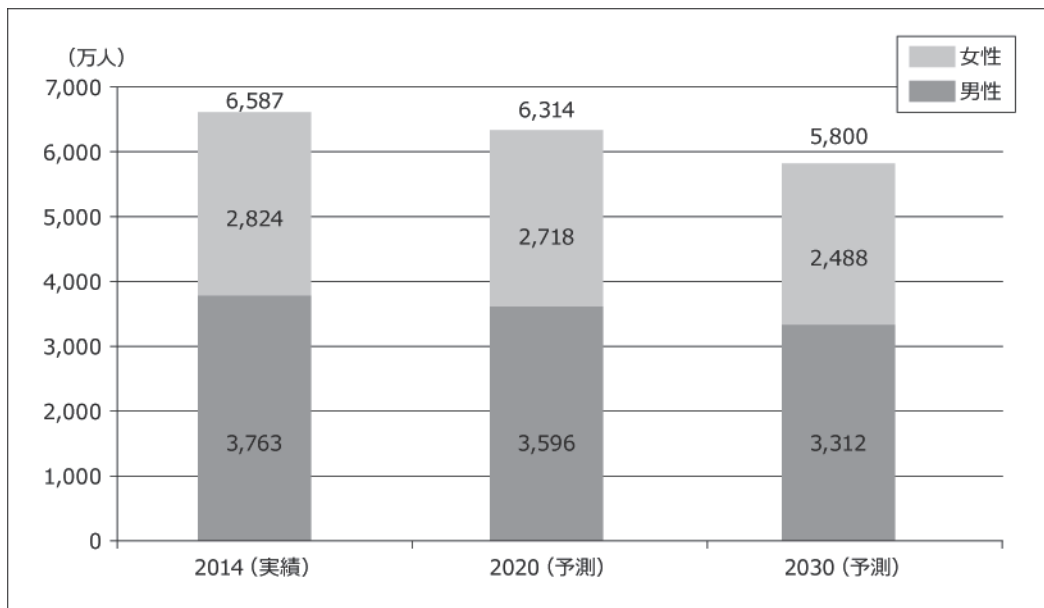
女性活躍推進はなぜ必要か

I. 女性活躍推進が必要とされる背景

1 企業を取り巻く社会環境の変化

- ◆ 我が国は、少子高齢化の進展により 2011 年以降、人口減少社会に突入しています。その結果、いわゆる「働き手」となる労働力人口が今後大幅に減少していくことが見込まれています。
- ◆ このまま労働力人口が減少すると、我が国の活力や成長が失われるだけでなく、企業にとっては「人手不足」の問題が深刻化し、事業継続への支障も生じかねません。
- ◆ また、グローバル化の進展や顧客ニーズの多様化などによる市場環境の変化に的確に対応し、イノベーションの創出などにより、継続的に商品や企業価値の向上を図っていくことが求められています。
- ◆ このような懸念や環境変化がある中、企業にとっては人材活用のすそ野を広げ、より多様な人材の能力を活かしていくことが大きな経営課題となります。そこで期待される人材が女性です。

労働力人口の将来予測（経済成長・労働参加が進まない場合の予測）



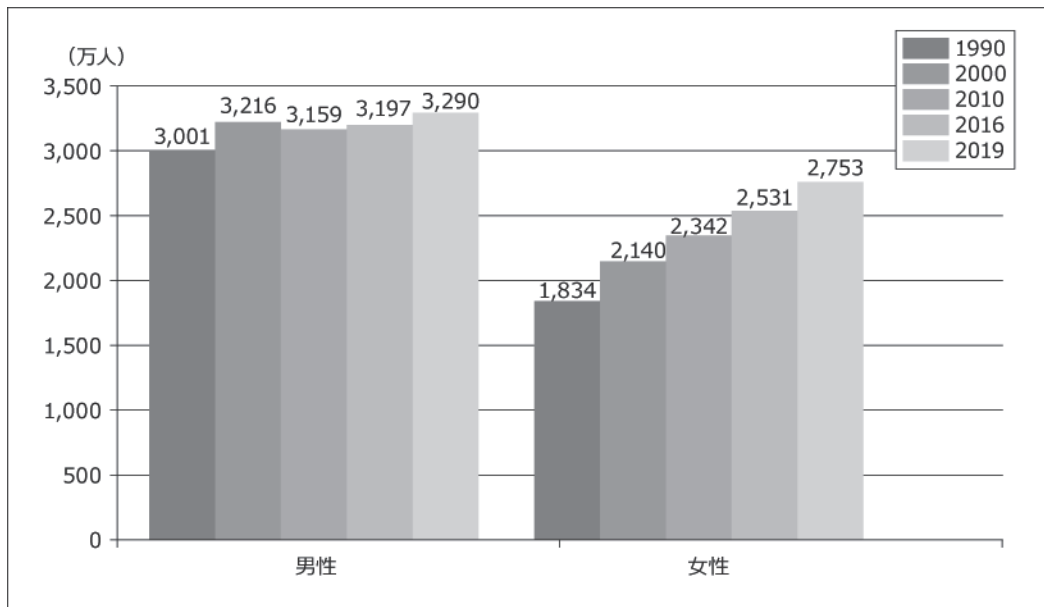
資料：『平成 27 年度 労働力需給の推計』労働力需給モデルによる政策シミュレーション
（独立行政法人労働政策研究・研修機構）

注：経済成長が進まず（2014 年からゼロ成長と想定）、女性、高齢者等の労働参加が進まない（2014 年の労働力率と同率で推移する）シナリオのもとで、独立行政法人労働政策研究・研修機構がシミュレーションを実施

2 労働力の担い手としての女性への期待

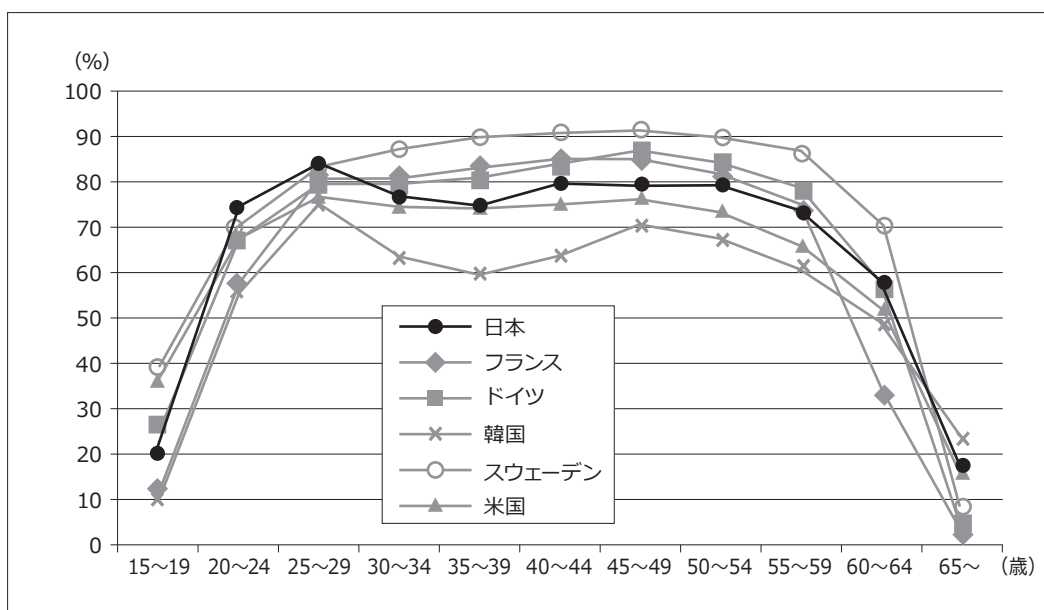
- ◆ 近年の雇用者数の増加は女性に拠るところが大きいなど、労働市場における女性の活躍は、これまでも以前に比べるとずい分と進んできました。
- ◆ しかし、まだ我が国の女性の労働力率は諸外国に比べて低く、今後の人口構成の変化を考えると、女性活躍推進の流れを一層推し進めていくことが求められます。

雇用者数の推移



資料：「労働力調査」（総務省）

女性の年齢階級別労働力率の国際比較



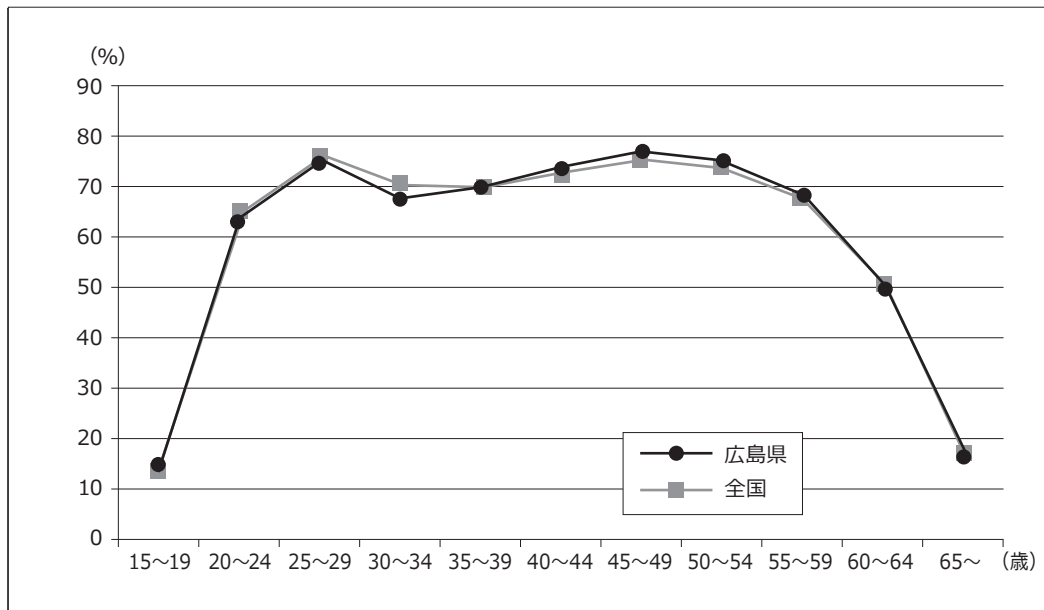
資料：「令和元年版男女共同参画白書」（内閣府）

Ⅱ. 女性活躍推進の現状と課題

1 結婚・出産等を機に仕事を辞める女性

- ◆ 女性の年齢階級別労働力率をみると、30歳代、40歳代で就業している割合が下がる、いわゆる「M字カーブ」と呼ばれる傾向がみられます。これは、女性が主に結婚・出産等を機に仕事を辞めてしまうことに起因しています。

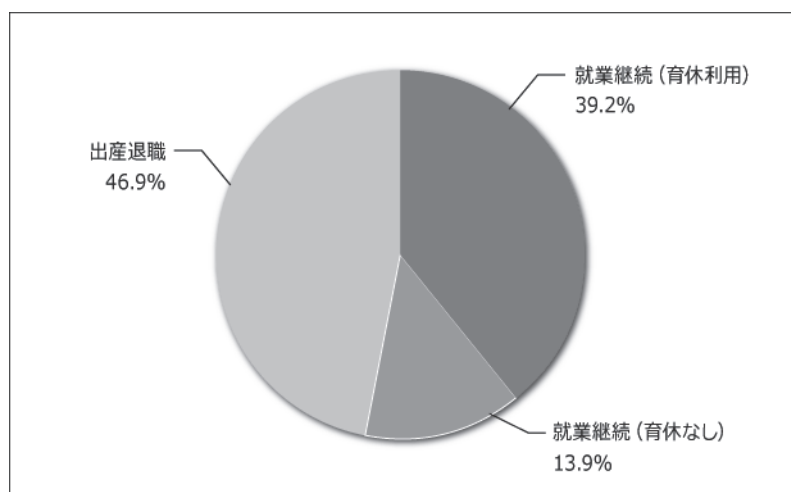
女性の年齢階級別労働力率（広島県・全国）



資料：「平成27年国勢調査」（総務省）

- ◆ 2015年の調査結果では、第1子の出産時に仕事を退職した割合が4割を超えています。

第1子出産前後の妻の就業継続状況

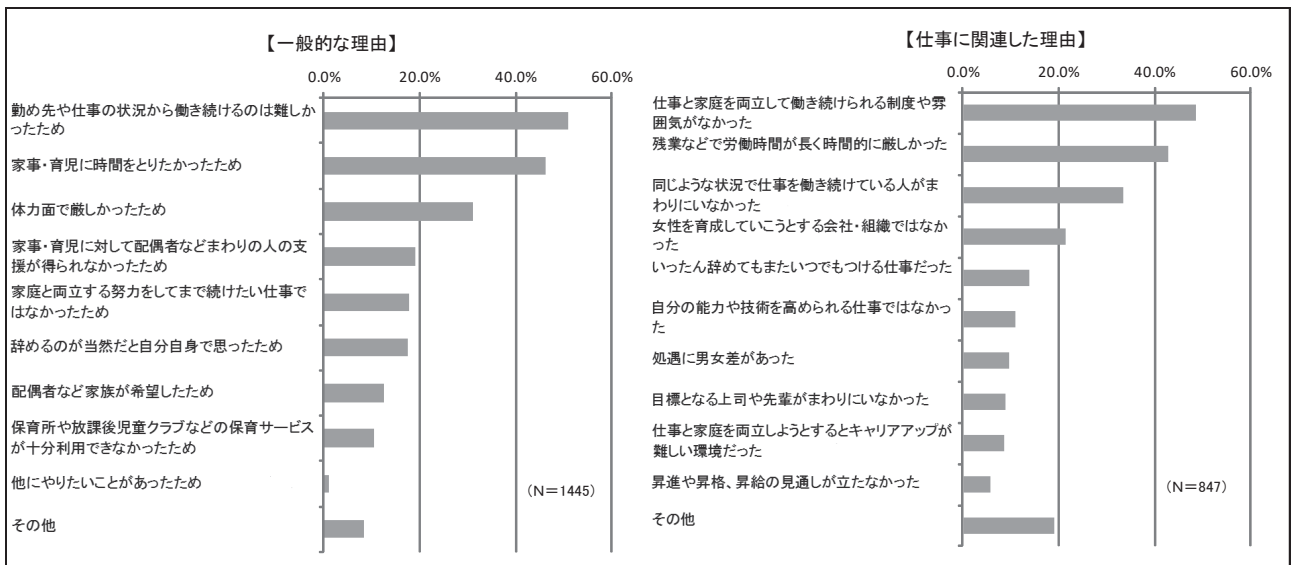


資料：「第15回出生動向基本調査（夫婦調査）」（国立社会保障・人口問題研究所）

2 女性の就業継続に影響を与える要因

- ◆ 女性が妊娠・出産・子育てをきっかけに勤め先を辞めた理由として、職場の状況が働き続けるには難しかったという意見が半数程度あります。そして、仕事に関連した理由としては、仕事と家庭を両立できる制度や雰囲気不足、残業などでの労働時間の長さ、周囲に同様の人がいない、といったことが多く挙げられています。

女性が妊娠・出産・子育てをきっかけに勤め先を辞めた理由

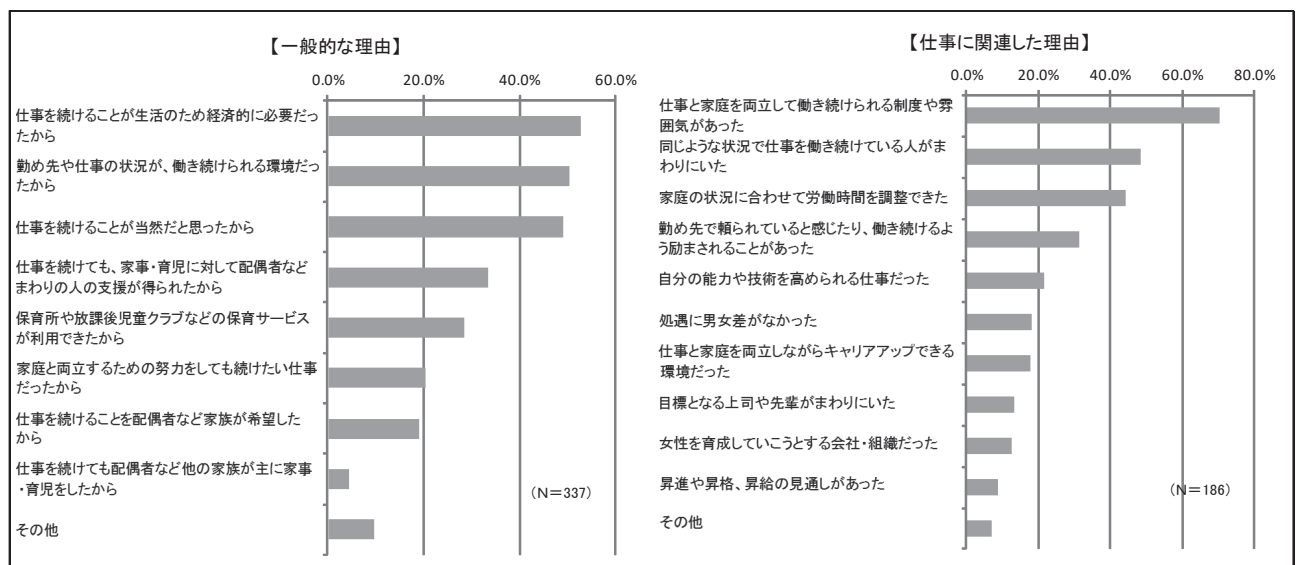


資料：「男女の能力発揮とライフプランに対する意識に関する調査報告書（平成 21 年 7 月）」（内閣府）

注：20～44 歳の男女 14,942 人に対するインターネット調査

- ◆ 一方、妊娠・出産・子育ての際に就業継続した理由では、職場が働き続けられる環境だったことを挙げる人が半数程度に上ります。そして、仕事に関連した理由としては、仕事と家庭を両立できる制度や雰囲気があったこと、周囲に同じような状況で仕事を続けている人がいたこと、家庭の状況に合わせて労働時間を調整できたこと等が多く挙げられています。

女性が妊娠・出産・子育ての際に就業継続した理由

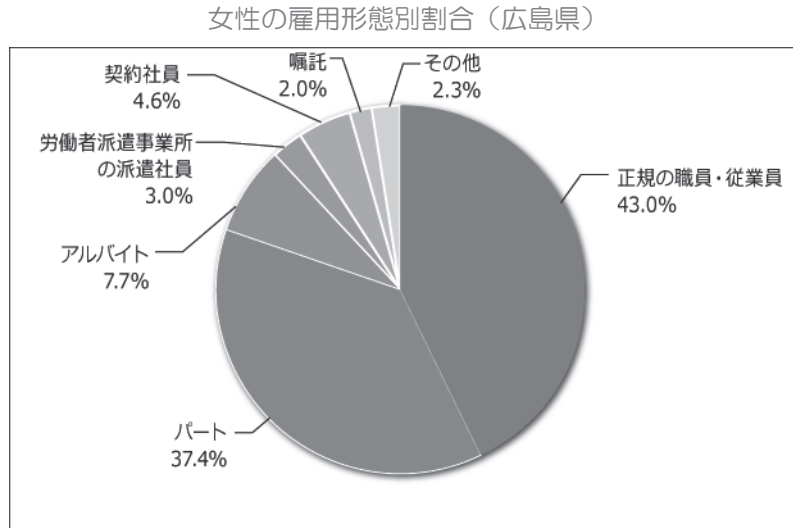


資料：「男女の能力発揮とライフプランに対する意識に関する調査報告書（平成 21 年 7 月）」（内閣府）

注：20～44 歳の男女 14,942 人に対するインターネット調査

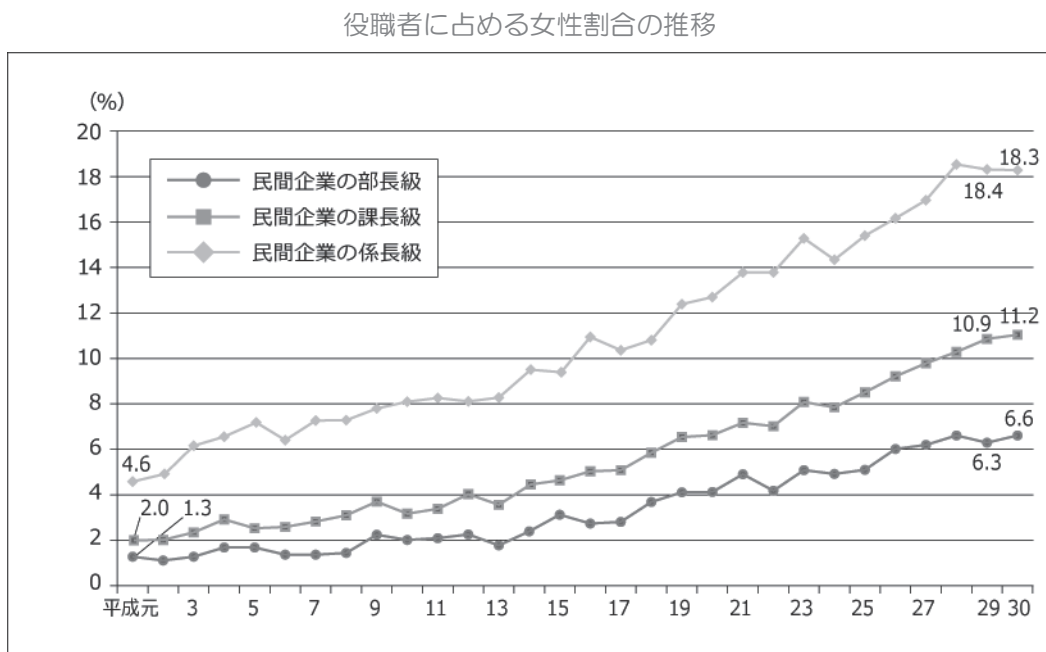
3 働く女性の実情

- ◆ 広島県で働く女性（雇用者）のうち、「正規の職員・従業員」は43%で、それ以外の「パート」等の非正規雇用の方が多くなっています。



資料：「平成 29 年就業構造基本調査」（総務省）
注：雇用者（役員を除く）。

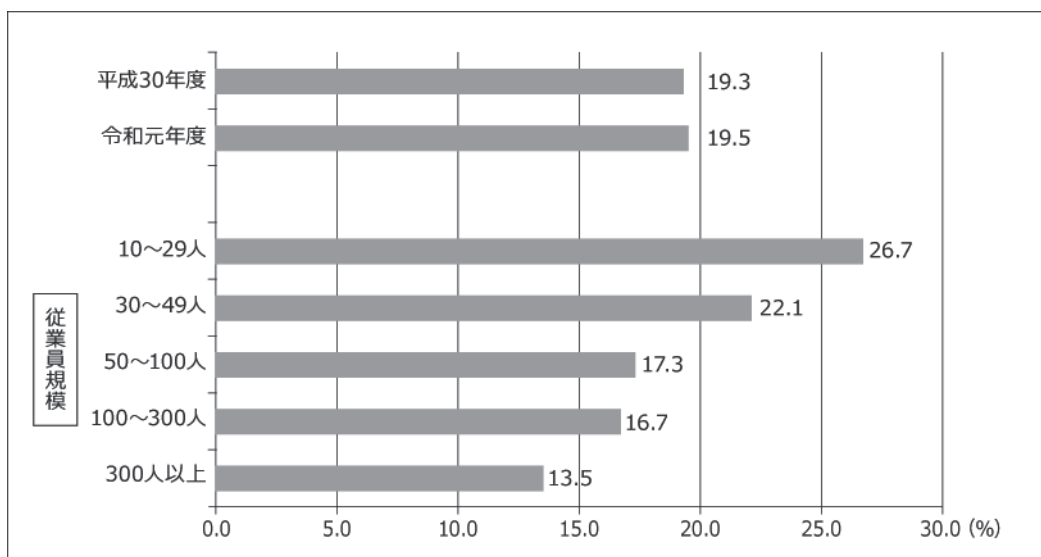
- ◆ 民間企業における役職者に占める女性割合の推移をみると、年々上昇傾向にあります。部長相当職、課長相当職等のよりハイレベルな役職については、まだ割合が低くなっています。



資料：「令和元年版男女共同参画白書」（内閣府）

- ◆ 広島県内の事業所における指導的立場（役員・管理職）に占める女性割合は 19.5%となっています。

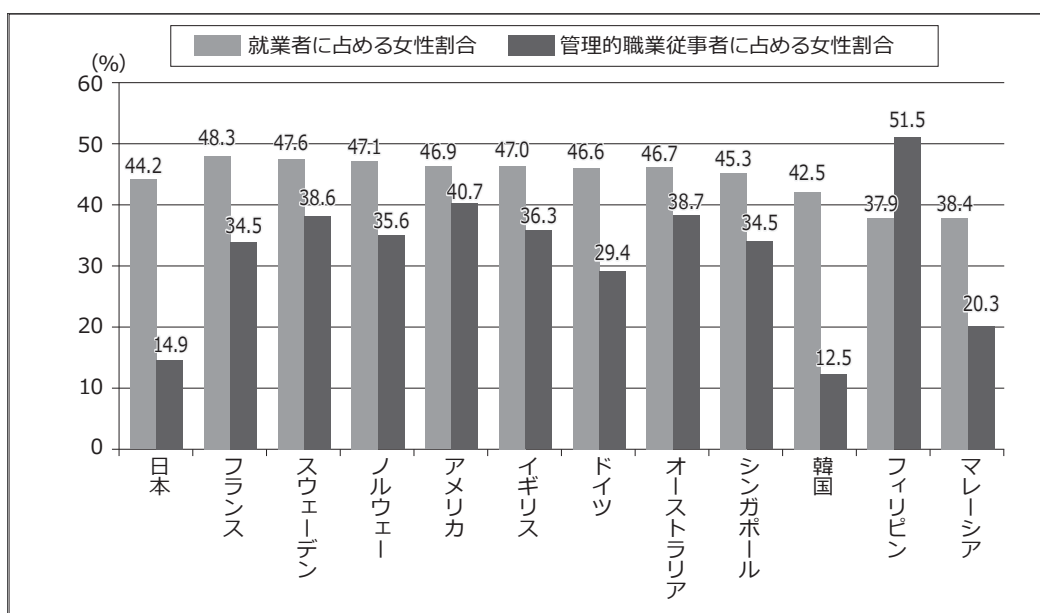
広島県内事業所における指導的立場（役員・管理職）に占める女性割合



資料：「令和元年度広島県職場環境実態調査」（広島県）

- ◆ 管理職に占める女性の割合は、諸外国に比べて日本の水準はきわめて低い状況にあります。就業者に占める女性の割合については諸外国と比較してもあまり大きな差はないのに、管理職に就く女性の割合が低く、女性の登用が進んでいない現状が伺えます。

就業者及び管理的職業従事者に占める女性の割合



資料：「令和元年版男女共同参画白書」（内閣府）

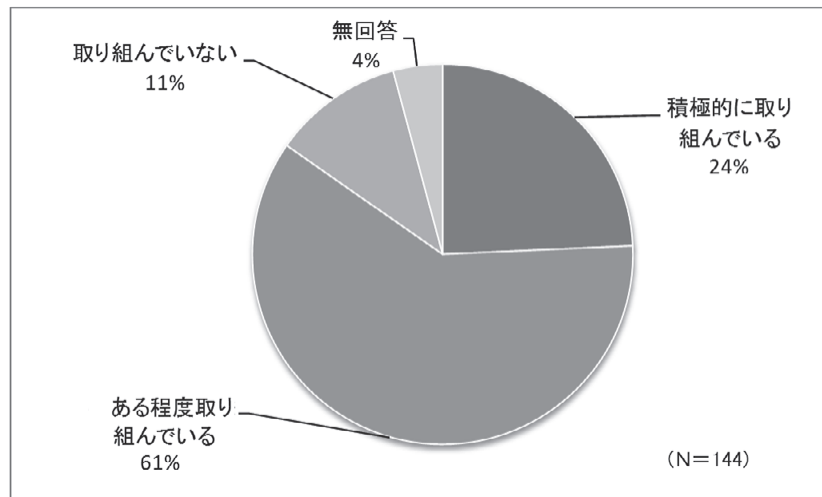
4 企業の取組と働く女性の意識

広島県では、県内企業（※）に協力を依頼して、事業主等及び女性従業員に対して女性の就業継続に関する調査を平成 25 年度に実施しました。そこでは、下記のような結果がみられています。

※ 調査対象：広島県仕事と家庭の両立支援登録企業の事業主等 144 社、女性従業員 1,637 人

- ◆ 女性の活躍を促進するための企業の取組は、調査に回答があった企業の 24.3%が「積極的に取り組んでいる」としています。

女性の活躍を促進するための取組状況（広島県内企業）

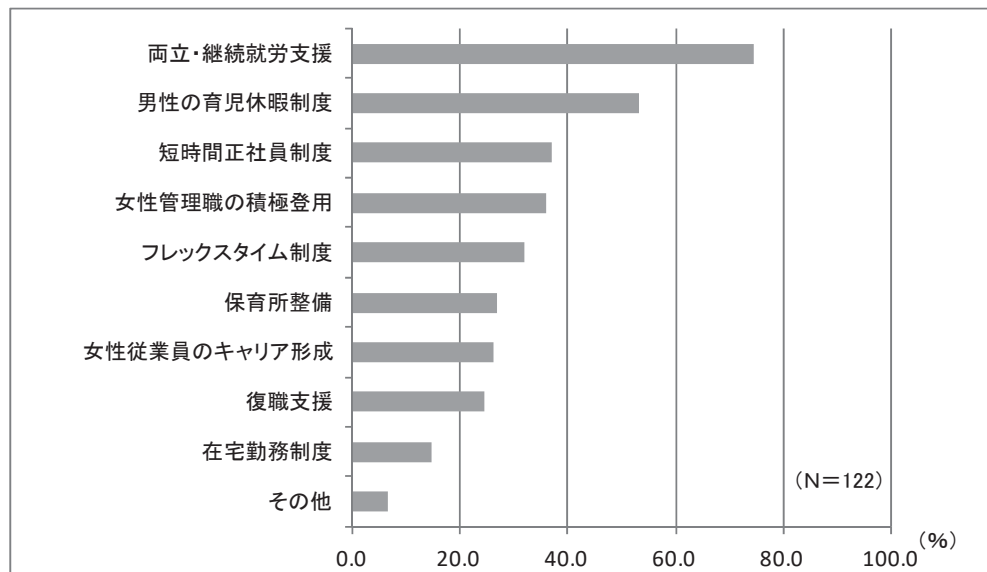


資料：「企業における女性の活躍促進等に関する調査結果について」（広島県健康福祉局働く女性応援プロジェクト・チーム、平成 26 年 3 月）

注：広島県内企業のうち調査協力した 144 社の回答。

- ◆ 女性の活躍促進に関する取組内容は、「両立・継続就労支援」が最も多くなっています。

女性の活躍を促進するための取組の内容（広島県内企業）

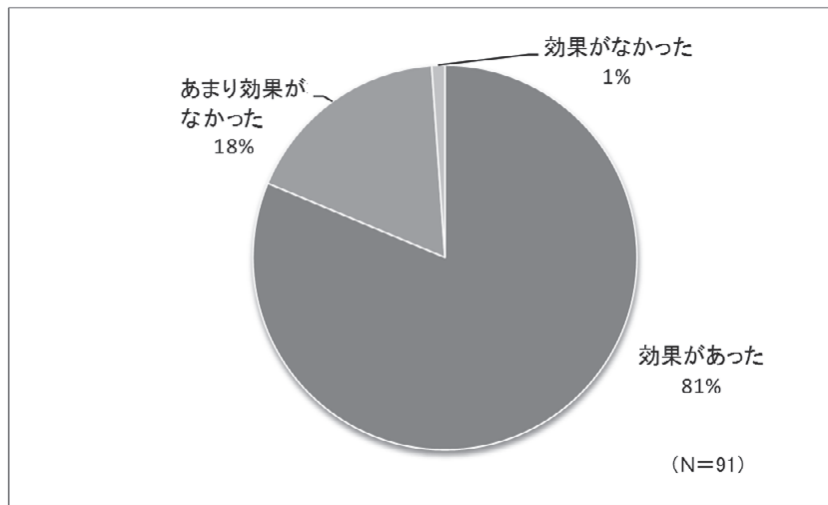


資料：「企業における女性の活躍促進等に関する調査結果について」（広島県健康福祉局働く女性応援プロジェクト・チーム、平成 26 年 3 月）

注：広島県内企業で調査協力した 144 社のうち、女性活躍促進に取り組んでいる企業 122 社の回答。

- ◆ 取組の最も多かった「両立・継続就労支援」については「効果があった」と回答する企業が8割を占めています。

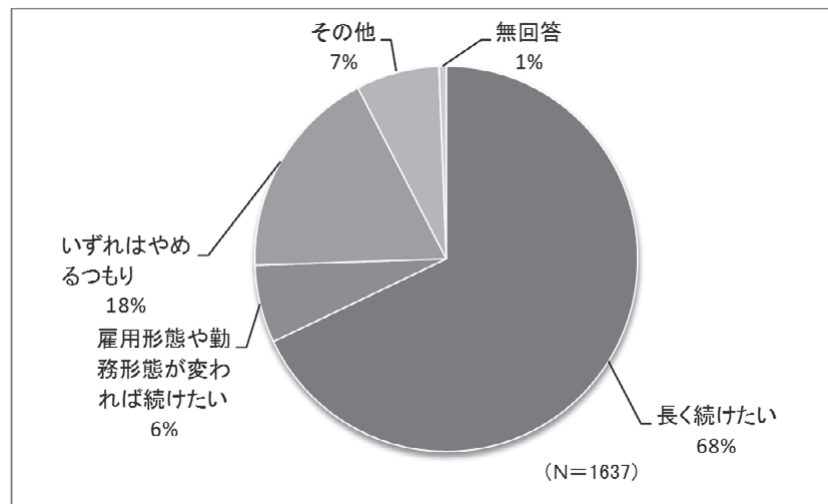
両立・継続就労支援に取り組んだ効果（広島県内企業）



資料：「企業における女性の活躍促進等に関する調査結果について」（広島県健康福祉局働く女性応援プロジェクト・チーム、平成26年3月）
 注：広島県内企業で調査協力した144社のうち、かつ「両立・継続就労支援」に取り組んでいると回答した91社の回答。

- ◆ 女性従業員に対して、今後も仕事を続けたいか尋ねたところ、「長く続けたい」と回答する女性従業員が3分の2以上を占めています。

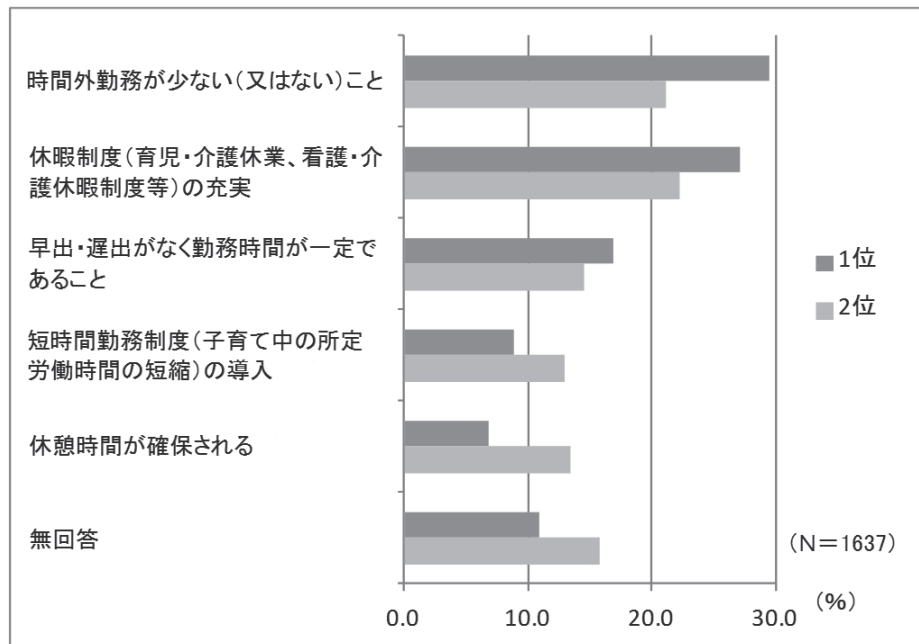
今後も仕事を続けたいか（広島県内企業の女性従業員）



資料：「女性従業員の実態に関するアンケート調査結果報告書」（広島県健康福祉局働く女性応援プロジェクト・チーム、平成26年3月）
 注：調査回答した女性従業員のうち、「正社員」は73.7%。

- ◆ 働き続けるために重要だと思う事項について、勤務時間、休暇等の側面から女性従業員に尋ねたところ、「時間外勤務が少ない(又はない)こと」や「休暇制度の充実」が多く挙げられました。

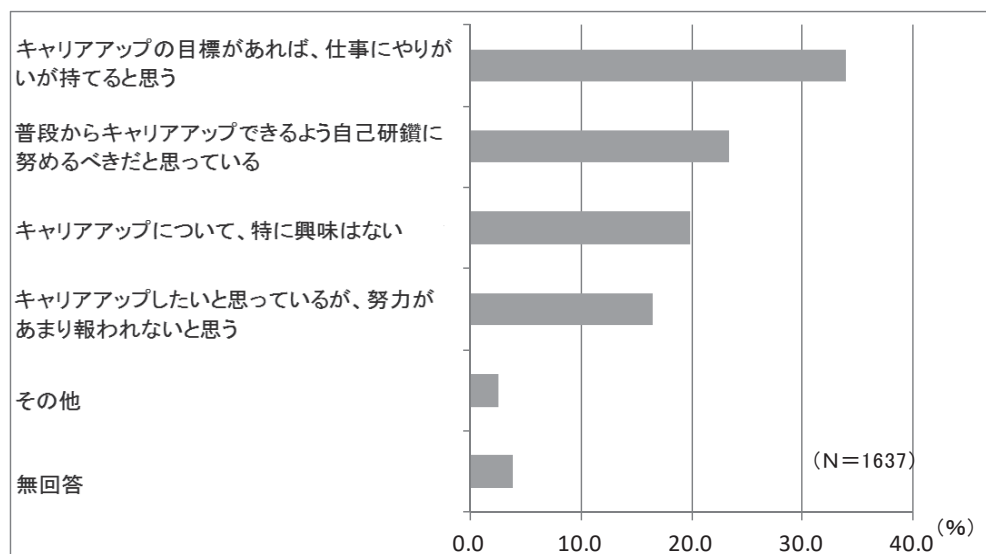
勤務時間、休暇等の面で働き続けるために重要な事項（広島県内企業の女性従業員）



資料：「女性従業員の実態に関するアンケート調査結果報告書」（広島県健康福祉局働く女性応援プロジェクト・チーム、平成 26 年 3 月）
 注：調査回答した女性従業員のうち、「正社員」は 73.7%。

- ◆ キャリアアップについては、「キャリアアップの目標があれば、仕事にやりがいを持つ」といった前向きな意見が多くみられています。

キャリアアップに対する意識（広島県内企業の女性従業員）



資料：「女性従業員の実態に関するアンケート調査結果報告書」（広島県健康福祉局働く女性応援プロジェクト・チーム、平成 26 年 3 月）
 注：調査回答した女性従業員のうち、「正社員」は 73.7%。

- ◆ その他、調査結果を分析した結果、女性の活躍に向けた企業の取組と女性従業員の意識の間には、いくつかギャップが見受けられる点もありました。企業はこのようなギャップも意識しながら、女性の活躍推進に取り組んでいく必要があります。

女性の活躍推進に関する企業の取組と女性従業員の意識（広島県内企業及び女性従業員）

項目	企業	女性従業員
女性の活躍促進	<ul style="list-style-type: none"> ○8割以上の企業は女性の活躍促進の取組を実施 ○多くの企業は女性の活躍に期待 	<ul style="list-style-type: none"> ○活躍を阻害するバリア*があると感じている（※両立しにくい企業風土、不十分な保育環境等）
【課題】 各取組の成功事例を分析し、個々の企業の状況にあったオーダーメイドの支援が必要		
両立・就業継続支援	<ul style="list-style-type: none"> ○9割以上の企業が女性の就業継続にメリットを感じている ○両立支援策として短時間勤務制度が効果的と考えている 	<ul style="list-style-type: none"> ○いずれ辞めようとしている人は、結婚・出産を機に辞めようとしている場合が多い ○継続のポイントは給与の増額や、時間外勤務が少ない、休暇制度の充実等
【課題】 短時間勤務制度も含め、多様な働き方ができる制度の導入・活用促進の取組が必要		
男性の育児休業	<ul style="list-style-type: none"> ○9割の企業が制度を整備しているが活用促進に積極的とは言えない ○柔軟な休暇制度の運用がよいと考えている 	<ul style="list-style-type: none"> ○家事・育児があるため、負担が大きく、男性と同等に働くことは無理と考えている
【課題】 働き方の見直し等により、男性の育児休業の取得を促進し育児参加を促すことが必要		
女性の復職支援	<ul style="list-style-type: none"> ○復職制度を設けている企業は3割うち6割は利用率が1割未満 ○スキル維持に関する復職支援を実施している企業は2割 	<ul style="list-style-type: none"> ○同じ職場に復職した理由は「仕事内容が向いているから」が最も多く2割以上
【課題】 スキル低下による復職への不安解消のため、スキル維持の研修実施等の支援が必要		
キャリア形成・管理職登用	<ul style="list-style-type: none"> ○キャリア形成に取り組んでいる企業は6割 ○女性管理職割合は5% ○登用しない理由は経験・能力不足が最も多く3割以上 	<ul style="list-style-type: none"> ○キャリアアップ志向の女性は5割うち6割は環境が整っていないと感じている ○9割以上は女性の管理職を肯定ただし5割以上は「自分は就きたくない」
【課題】 ロールモデルの育成やメンター制度の導入とともに、キャリア形成の仕組み作りが必要		
その他: 保育環境については、企業、女性従業員とも、充実を求めている		

資料：「企業における女性の活躍促進等に関する調査結果について」（広島県健康福祉局働く女性応援プロジェクト・チーム、平成26年3月）

Ⅲ. 女性活躍推進法に基づく取組

1 女性活躍推進法とは

- ◆ 政府は、これまでも「指導的地位に占める女性の割合を 2020 年までに 30%とする」という目標を掲げ、女性活躍推進を重点かつ喫緊の課題として取り組んできました。
- ◆ 第 2 次安部内閣では、女性の力を「我が国最大の潜在力」として成長戦略の中核に位置づけ、女性の活躍推進に向けた新たな法的枠組みの構築を進めました。そして、平成 27 年 8 月 28 日に「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）が成立しました。その後、令和元年 5 月 29 日に女性活躍推進法等の一部を改正する法律が成立し、令和元年 6 月 5 日に公布されました。
- ◆ 女性活躍推進法では、女性の活躍推進に関する取組について、国、地方公共団体、企業（一般事業主）それぞれの責務を定めています。同法は、女性の活躍推進については期限を区切って迅速かつ重点的に取り組むことが適当であるという考えから、平成 37 年度までの時限立法とされています。

2 女性活躍推進法が定める企業（一般事業主）の責務 一般事業主行動計画の策定

労働者数 301 人以上の事業主：一般事業主行動計画の改正内容（令和 2 年 4 月 1 日施行）

常時雇用する労働者数301人以上の事業主は、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、以下の①と②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。

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
<ul style="list-style-type: none"> ・採用した労働者に占める女性労働者の割合(区) ・男女別の採用における競争倍率(区) ・労働者に占める女性労働者の割合(区)(派) ・男女別の配置の状況(区) ・男女別の将来の育成を目的とした教育訓練の受講の状況(区) ・管理職及び男女の労働者の配置・育成・評価・昇進・性別役割分担意識その他の職場風土等に関する意識(区)(派)性別役割分担意識など職場風土等に関する意識 ・管理職に占める女性労働者の割合 ・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) ・セクシュアルハラスメント等に関する各種相談窓口への相談状況(区)(派) ・男女別の職種又は雇用形態の転換の実績(区)(派) ・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) ・男女の賃金の差異(区) 	<ul style="list-style-type: none"> ・男女の平均継続勤務年数の差異(区) ・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) ・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数等の労働時間（健康管理時間）の状況 ・労働者(※)の各月ごとの平均残業時間数等の労働時間（健康管理時間）の状況(区)(派) ・有給休暇取得率(区) <p>(※) 2020年4月1日以降、状況把握の際には、管理職を含む全労働者の労働時間を把握する必要がありますので、ご注意ください。</p>

※ 上記の項目は状況把握項目を区分したものであり、下線は基礎項目（必ず把握すべき項目）です。（他は選択項目）

※「(区)」の表示のある項目：状況把握の際は、雇用管理区分ごとに把握を行うことが必要です。

※「(派)」の表示のある項目：労働者派遣の役務の提供を受ける場合には、状況把握の際は、派遣労働者を含めて把握を行うことが必要です。

- 状況把握・課題分析の結果、上記の①または②の区分のどちらか一方の取り組みが既に進んでおり、もう一方の取り組みを集中的に実施することが適当と認められる場合には、①または②のどちらかの区分から2項目以上を選択して、関連する数値目標を定めても構いません。

101人以上～300人の事業主：一般事業主行動計画の策定義務の対象拡大（令和4年4月1日施行）

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、以下の行動計画の策定・届出及び情報公表のための準備を行ってください。

<ステップ1> 自社の女性の活躍に関する状況の把握、課題分析

- ・自社の女性の活躍に関する状況を、以下の基礎項目（必ず把握すべき項目）を用いて把握してください。
- ・把握した状況から自社の課題を分析してください。

【基礎項目】

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

※事業主にとって課題があると判断された事項については、選択項目（必要に応じて把握する項目：前ページの表中下線以外の項目）を活用し、原因の分析を深めることが有効です。
 ※（区）の表示のある項目については、雇用管理区分ごとに把握を行う必要があります。

<ステップ2> 一般事業主行動計画の策定、社内周知、外部公表

- ・ステップ1を踏まえて、(a) 計画期間、(b) 1つ以上の数値目標、(c) 取組内容、(d) 取組の実施時期を盛り込んだ一般事業主行動計画を策定してください。
- ・一般事業主行動計画を労働者に周知・外部へ公表してください。

<ステップ3> 一般事業主行動計画を策定した旨の届出

- ・一般事業主行動計画を策定した旨を都道府県労働局へ届け出てください。
 （電子申請、郵送、持参）

<ステップ4> 取組の実施、効果の測定

- ・定期的に、数値目標の達成状況や、一般事業主行動計画に基づく取組の実施状況を点検・評価してください。

資料：「改正女性活躍推進法が施行されます！」（厚生労働省パンフレット 都道府県労働局雇用環境・均等室）

3 女性の活躍に関する情報の公表

労働者数301人以上の事業主：情報公表の改正内容（令和2年6月1日施行）

令和2年6月1日以降は、常時雇用する労働者数301人以上の事業主は、女性の活躍に関する情報公表についても、以下の①と②の区分から、それぞれ1項目以上選択して2項目以上情報公表する必要があります。

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
<ul style="list-style-type: none"> ・採用した労働者に占める女性労働者の割合(区) ・男女別の採用における競争倍率(区) ・労働者に占める女性労働者の割合(区)(派) ・係長級にある者に占める女性労働者の割合 ・管理職に占める女性労働者の割合 ・役員に占める女性の割合 ・男女別の職種又は雇用形態の転換実績(区)(派) ・男女別の再雇用又は中途採用の実績 	<ul style="list-style-type: none"> ・男女の平均継続勤務年数の差異 ・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 ・男女別の育児休業取得率(区) ・労働者の一月当たりの平均残業時間 ・労働者の一月当たりの平均残業時間(区)(派) ・有給休暇取得率 ・有給休暇取得率(区)

※「(区)」の表示のある項目は、雇用管理区分ごとに公表を行うことが必要です。

※「(派)」の表示のある項目は、労働者派遣の役務の提供を受ける場合には、派遣労働者を含めて公表を行うことが必要です。

- 併せて、上記の項目とは別に、以下の項目についても、女性活躍推進法に基づく公表が可能となります。
 - ・女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供に資する社内制度の概要
 - ・労働者の職業生活と家庭生活の両立に資する社内制度の概要

101人以上～300人の事業主：情報公表の義務の対象拡大（令和4年4月1日施行）

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、自社の女性の活躍に関する状況について、上の表から1項目以上選択し、求職者等が簡単に閲覧できるように情報公表のための準備をしてください。

公表方法は、その時点に得られる最新の数値について、インターネットの利用などにより、求職者が容易に閲覧できるようにします。情報の内容については、おおむね年1回以上更新します。

☛ 公表の方法

- 厚生労働省が運営する「女性の活躍・両立支援総合サイト」内の「女性の活躍推進企業データベース」への掲載
- 自社のホームページへの掲載 など
- ◆ 自社の女性の活躍に関する情報を公表することは、就職活動中の学生など求職者の企業選択に資するとともに、女性が活躍しやすい企業にとっては、優秀な人材の確保や競争力の強化につながる事が期待できます。





- ◆ 行動計画の策定・届出を行った企業のうち、女性の活躍推進に関する取組の実施状況等が優良な企業について、一定の基準を満たした場合に厚生労働大臣が認定する制度があります。

- **えるぼし認定**：一般事業主行動計画の策定・届出を行った事業主のうち、女性の活躍推進に関する取組の実施状況が優良である等の一定の要件を満たした場合に認定します。
- **プラチナえるぼし認定**：えるぼし認定を受けた事業主のうち、一般事業主行動計画の目標達成や女性の活躍推進に関する取組の実施状況が特に優良である等の一定の要件を満たした場合に認定します（令和2年6月1日以降）。

当該認定を受けた企業は、厚生労働大臣が定める認定マークを商品等に付することができることとされています。

認定を取得すると、認定企業であることをPRすることにより、優秀な人材の確保や企業イメージの向上等につながることが期待できます。

◆ 認定の段階

<p>プラチナえるぼし</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ・策定した一般事業主行動計画に基づく取組を実施し、当該行動計画に定めた目標を達成したこと。 ・男女雇用機会均等推進者、職業家庭両立推進者を選任していること。（※） ・プラチナえるぼしの管理職比率、労働時間等の5つの基準の全てを満たしていること。（※） ・女性活躍推進法に基づく情報公表項目（社内制度の概要を除く。）のうち、8項目以上を「女性の活躍推進企業データベース」で公表していること。（※） <p>（※）実績を「女性の活躍推進企業データベース」に毎年公表することが必要</p>
<p>えるぼし（3段階目）</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ・えるぼしの管理職比率、労働時間等の5つの基準の全てを満たし、その実績を「女性の活躍推進企業データベース」に毎年公表していること。
<p>えるぼし（2段階目）</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ・えるぼしの管理職比率、労働時間等の5つの基準のうち3つ又は4つの基準を満たし、その実績を「女性の活躍推進企業データベース」に毎年公表していること。 ・満たさない基準については、事業主行動計画策定指針に定められた取組の中から当該基準に関連するものを実施し、その取組の実施状況について「女性の活躍推進企業データベース」に公表するとともに、2年以上連続してその実績が改善していること。
<p>えるぼし（1段階目）</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ・えるぼしの管理職比率、労働時間等の5つの基準のうち1つ又は2つの基準を満たし、その実績を「女性の活躍推進企業データベース」に毎年公表していること。 ・満たさない基準については、事業主行動計画策定指針に定められた取組の中から当該基準に関連するものを実施し、その取組の実施状況について「女性の活躍推進企業データベース」に公表するとともに、2年以上連続してその実績が改善していること。

IV. 女性活躍推進に取り組むメリット

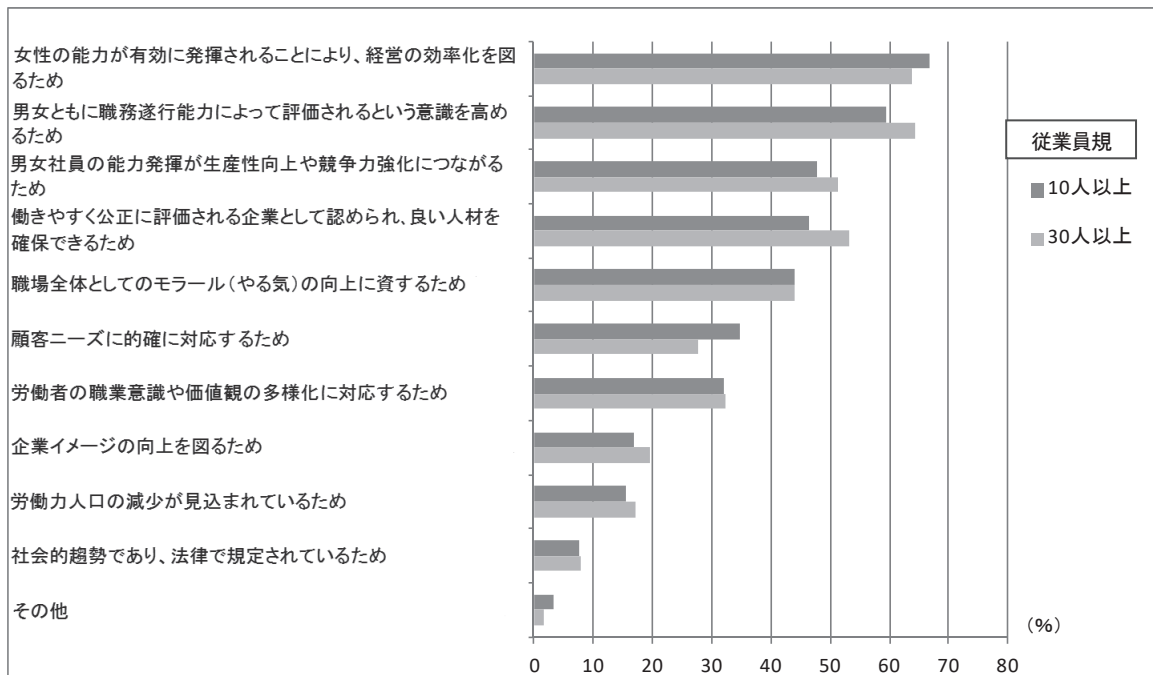
1 すべての人にとって働きやすい会社に

- ◆ 女性の活躍推進を進めるために、両立・継続就労支援のための制度等を導入したり、仕事の仕組みを見直したりすることは、女性だけでなく、介護を要する家族がいる人、障害者、高齢者などをはじめとして、すべての人にとって働きやすい会社につながります。
- ◆ 特に労働力人口の減少が見込まれるこれからの時代において、このような取組によって、人材活用のすそ野を広げ人材の定着を図ることは、企業の経営の根幹に関わる課題となるでしょう。

2 女性活躍推進への取組がもたらすメリット

- ◆ 女性活躍推進への取組（ポジティブ・アクション（※））を推進する企業に、取組を推進することが必要な理由を尋ねたところ、「女性の能力の有効発揮による経営効率化」、「職務遂行能力による評価への意識」、「生産性向上や競争力強化」等の経営そのものへの良い影響を期待する理由が多く挙げられています。

ポジティブ・アクションを推進することが必要な理由



資料：「平成 25 年度雇用均等基本調査」（厚生労働省）

注：ポジティブ・アクションに「取り組んでいる」または「今後、取り組むこととしている」と回答した企業

(※) ポジティブ・アクションとは

ポジティブ・アクションとは、個々の企業において、固定的な男女の役割分担意識や過去の経緯から、営業職に女性はほとんど配置されていない、課長以上の管理職は男性が大半を占めている等の男女労働者間の格差が生じている状況を解消して、女性の能力発揮を図るために、個々の企業が進める自主的かつ積極的な取組のことをいいます。

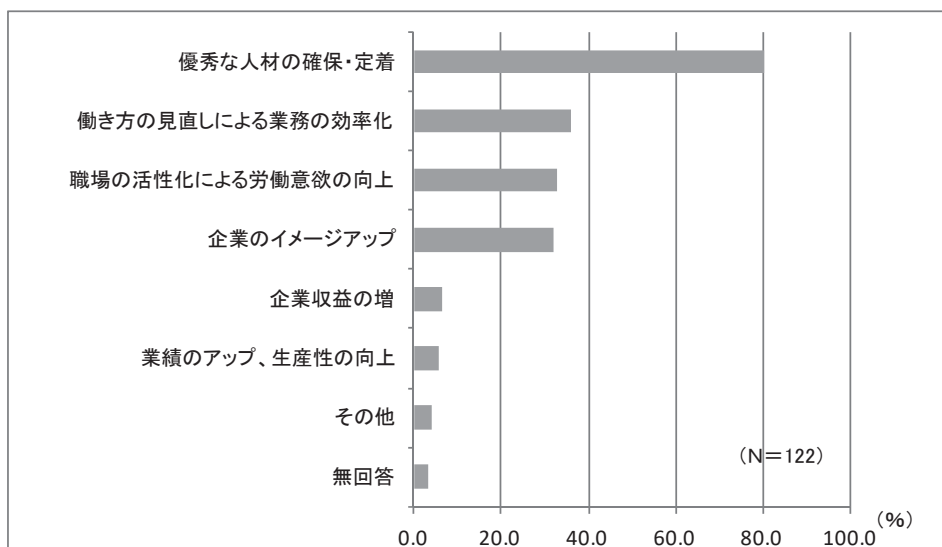
なお、男女雇用機会均等法では、労働者に対し性別を理由として差別的取扱いをすることを原則禁止していますが、第 8 条において、過去の女性労働者に対する取扱いなどが原因で生じている、男女労働者間の事実上の格差（男性労働者と比較して、一定の区分、職務、役職において女性労働者の割合が 4 割を下回っている場合）を解消するための措置は法に違反しないとされています。

出所：「ポジティブ・アクション実践研修テキスト（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）」

（みずほ情報総研株式会社）

- ◆ また、広島県内企業に女性の活躍促進の取組を行ったことのメリットを尋ねたところ、「優秀な人材の確保・定着」が約8割の企業で挙げられました。

女性の活躍促進の取組を行ったことのメリット



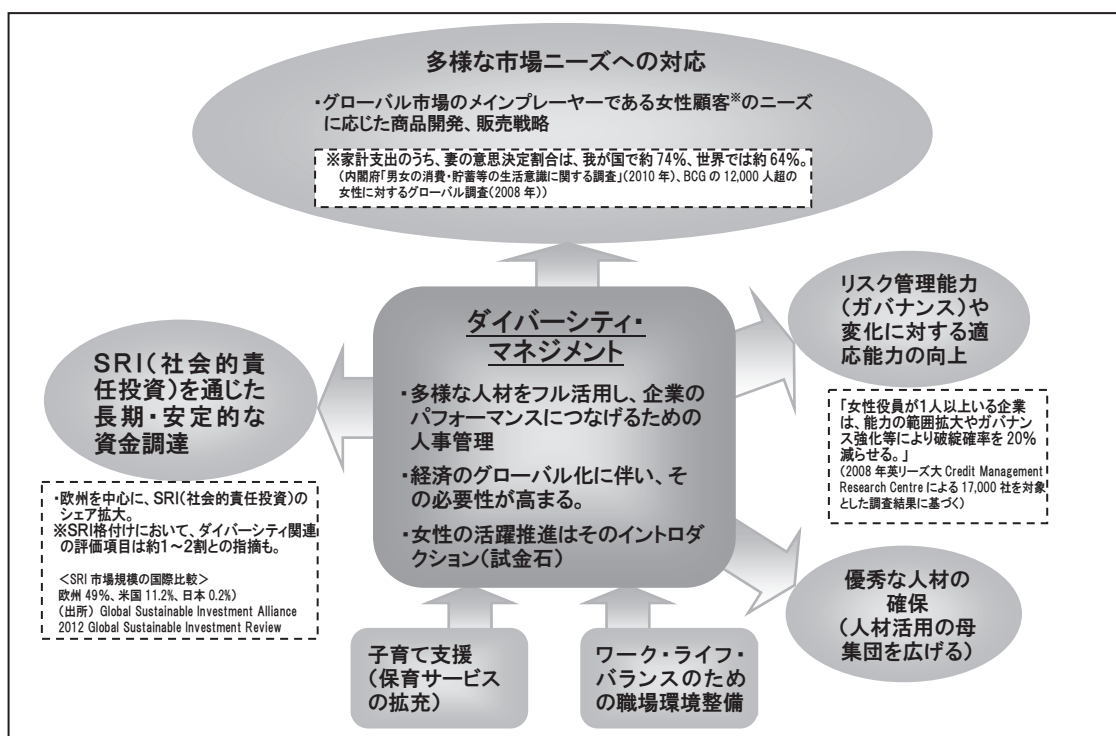
資料：「企業における女性の活躍促進等に関する調査結果について」（広島県健康福祉局働く女性応援プロジェクト・チーム、平成26年3月）

注：広島県内企業で調査協力した144社のうち、女性活躍促進に取り組んでいる企業122社の回答。

3 女性活躍推進を経営効果に結び付ける

- ◆ 近年においては、女性活躍推進をはじめとして、多様な人材の活力を経営に生かす考え方として「ダイバーシティ・マネジメント」の重要性が指摘されています。これは、変化が激しく消費者ニーズが多様化し、グローバル化が進む経済社会において、企業の経営戦略に位置付けるものとして捉えられつつあります。

企業経営におけるダイバーシティ・マネジメントの意義

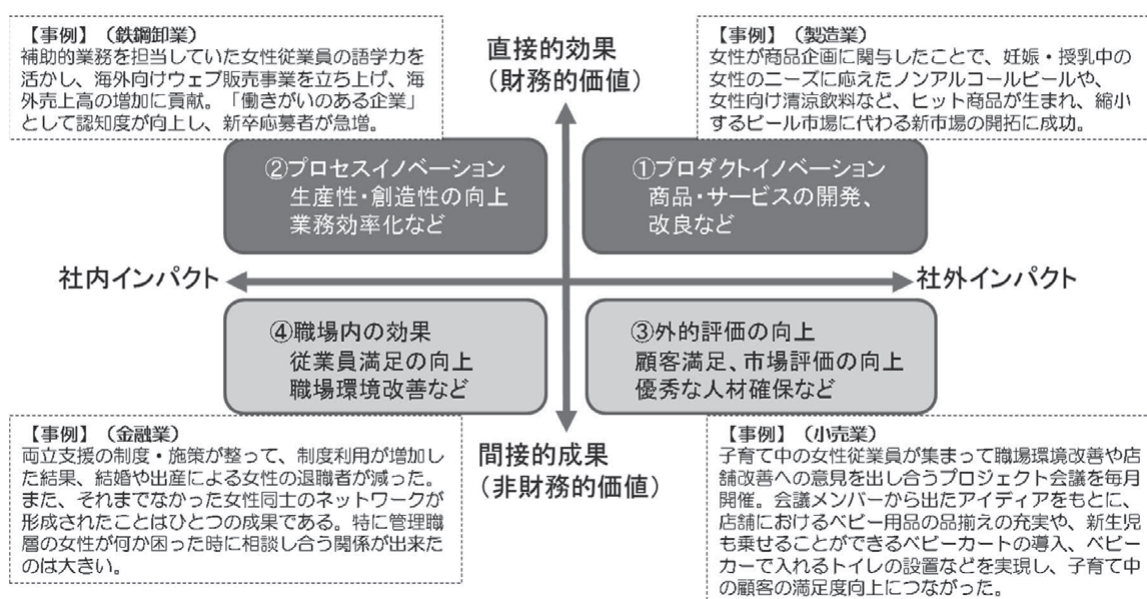


資料：「成長戦略としての女性活躍の推進」（経済産業省、平成26年4月）

- ◆ ダイバーシティの推進がもたらす具体的な経営効果には、次のようなものとされています。このような経営効果も期待して、取組を進めていきましょう。

- ① プロダクトイノベーション
対価を得る製品・サービス自体を新たに開発したり、改良を加えたりするもの
(多様な人材が異なる分野の知識、経験、価値観を持ち寄ることで、「新しい発想」が生まれます。)
- ② プロセスイノベーション
製品・サービスを開発、製造、販売するための手段を新たに開発したり、改良を加えたりするもの(管理部門の効率化を含む)
(多様な人材が能力を発揮できる働き方を追求することで、効率性や創造性が高まります。)
- ③ 外的評価の向上
顧客満足度の向上、社会的認知度の向上など
(多様な人材を活用していること、及びそこから生まれる成果によって、顧客や市場などからの評価が高まります。)
- ④ 職場内の効果
従業員のモチベーション向上や職場環境の改善など
(自身の能力を発揮できる環境が整備されることでモチベーションが高まり、また、働きがいのある職場に変化していきます。)

ダイバーシティ経営の成果イメージ



資料：「ダイバーシティ経営戦略2」（経済産業省、平成26年3月）、「成長戦略としての女性活躍の推進」（経済産業省、平成26年4月）、その他ヒアリング調査より。

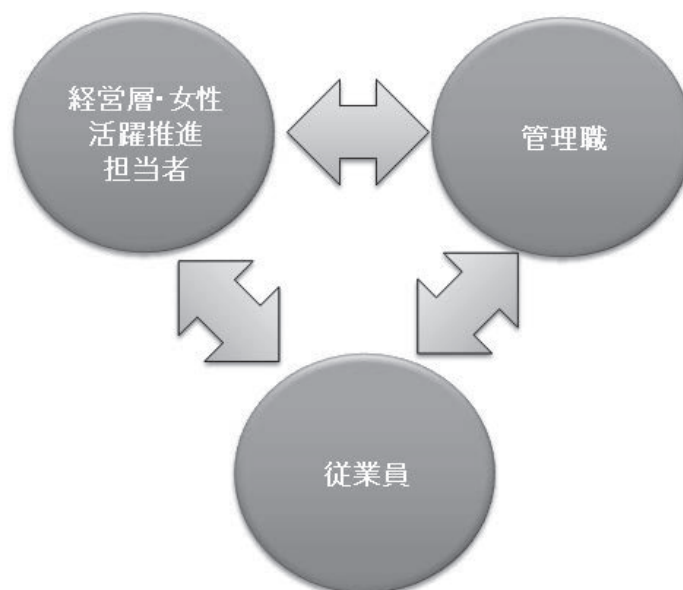
第2章

自社分析をしてみましょう

I. 自社分析が取組の第一歩

1 女性活躍推進の取組にあたって

- ◆ 女性活躍推進の取組には、入り口段階である「採用」フェーズでの男女の隔てない優秀な人材の確保、女性が結婚・出産・子育てをしながらも「就業継続」をすることができる環境づくり、男女を問わず「能力開発」「キャリアアップ」を図りながら活躍できる仕組みの構築など、様々な角度からのアプローチが考えられます。
- ◆ このような取組を効果的に進めていくためには、企業における関連制度の導入や運用のノウハウを、従業員のニーズを踏まえながら高度化していくことが求められます。そのための第一歩として、自社における女性従業員の仕事と家庭との両立の実態や就業意識等を十分に把握し、女性が活躍するための働きやすい制度や職場環境のあり方について、従業員がどのような要望を持っているのか、どのような点で阻害要因を感じているのか等の分析を行うことが重要となります。
- ◆ 自社分析にあたっては、経営層や女性活躍推進担当者の中で検討を行うだけではなく、従業員や管理職を巻き込み、それぞれの目線からの声を拾うことで、それぞれの立場の間にどのようなギャップが存在するのかを確認することが必要です。「経営層・女性活躍推進担当者」、「管理職」、「従業員」の3者から情報を収集し、比較分析を行うことによって、より構造的に自社における女性活躍の現状と課題を把握することが可能となります。
- ◆ また、こうした自社分析の過程そのものが、「従業員とともに、女性の活躍推進に取り組む」という経営トップの姿勢を発信し、企業側と従業員側の意識をすり合わせるという、取組の第一歩にもつながるでしょう。



Ⅱ. 「広島県版 女性の活躍診断ツール」を活用してみましよう

はじめに 診断ツールの活用について

▶▶▶ 「広島県版 女性の活躍診断ツール」開発の背景

- ◆ 広島県では、平成 25 年度に県内企業 144 社を対象に女性の就業継続に関する調査を実施しました。その結果、女性の活躍促進に向けた企業経営者と女性従業員の意識やニーズ等の間にギャップがあることがわかりました。
- ◆ そこで、このギャップに着目し、女性の活躍推進における課題抽出手法の確立及び課題解決に向けた企業と従業員の協働した取組につなげるための「広島県版 女性の活躍診断ツール」（以下「診断ツール」という。）を平成 26 年度に開発することとしました。
- ◆ 診断ツールの開発にあたっては、県内企業 13 社の協力を得て調査分析を行い、業種や規模に応じた企業の立ち位置や、従業員ニーズとのギャップ解消のプロセスについて検証しました。
【診断ツールの開発にあたり調査分析に協力をいただいた企業の業種・規模】
 - ① 業種別内訳：製造業 3 社、卸小売業 3 社、医療・福祉 4 社、サービス業（事務系）2 社、サービス業（技術系）3 社 ※複数の業種にかかる企業もあるため全体数 13 社に一致しない
 - ② 従業員規模：50 人以下 2 社、100 人～299 人 3 社、300 人～499 人 3 社、500 人～999 人 2 社、1,000 人以上 3 社

▶▶▶ 診断ツールの概要

- ◆ 診断ツールは、自社における女性活躍の現状や関連施策に対する認識等について、「企業の経営者・女性活躍推進担当者」、「管理職」、「従業員」の 3 者の意見を把握し、主に企業と従業員のギャップに着目して現状と課題をあぶり出すことを目的としています。
- ◆ 診断ツールでは、「企業の経営者・女性活躍推進担当者」、「管理職」、「従業員」の 3 者に対して共通の調査票を用いたアンケート調査を実施し、その回答結果を点数化することによって、全体的な傾向の評価やギャップに着目した分析を行います。
- ◆ 診断結果に表れる全体傾向やギャップの有無は、女性の活躍推進にあたっての自社の現状、強みや弱みのポイントなどを把握するための材料となります。この診断結果をもとに、自社が取り組むべきポイントや具体的な施策を検討し、アクションプランを作成しましょう。
- ◆ また、診断ツールを用いた現状分析を、取組のスタート時点だけでなく、定期的にも実施することによって、取組の進捗状況や成果をはかるためのベンチマークとして活用することも可能です。

▶▶▶ 診断ツールによる分析のながれ

- ◆ 診断ツールを用いた分析は、次の①から⑥のステップで実施します。
- ◆ 実施にあたっては、まず、社内で調査の企画から実施・分析までを統括する調査担当者（女性の活躍推進担当者や人事担当部署など）を決定し、各ステップの解説にしたがって診断ツールの操作を行ってください。

※ 以降、調査担当者が実施していただく手順について、ご説明します。

- ① 調査の枠組みの決定
- ② アンケート調査票の作成
- ③ アンケート調査の実施
- ④ 調査データシートへの入力
- ⑤ 企業情報の入力
- ① 分析の実施

- ◆ 診断ツールは Microsoft Excel のマクロ機能を利用したプログラムです。ファイルを開いたトップページから、①から⑥までの各ステップで利用するシートに移動することができます。

診断ツールは次の URL からダウンロードしてください。

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

なお、診断ツールの活用にあたってはQ&A（P154）を参照してください。

「診断ツール」のトップページ

2. 調査を行う

①自社に存在する部門などの属性を決める。
まず、アンケート調査票を作成するために、自社の部門などの属性を入力します。

属性ラベル登録に移動 ※ボタンを押すと、入力画面に移動します。

②属性を決定後、アンケート調査票を作成します。

アンケート調査票出力 ※ボタンを押すと、アンケート調査票を表示します。

③作成したアンケート調査票を印刷し、調査対象の従業員等に配布し、回答して貰います。
※ツール上での処理はありません。

④回答して貰ったアンケートを回収し、調査データシートに入力します。

調査データシートに移動 ※ボタンを押すと、調査データシート入力画面に移動します。

⑤調査データシートに入力後、企業情報シートを入力します。

企業情報シートに移動 ※ボタンを押すと、企業情報シート入力画面に移動します。

⑥企業情報を入力後、実施日を入力し、ツールを実行すると、分析が行われ、調査結果が出力されます。
(実施日) 2015/1/1

分析開始 ※ボタンを押すと、分析を実行します。

診断ツールのトップページにある①～⑥のそれぞれのボタンを押すと該当ページに移動します。

1 調査の枠組みの決定

- ◆ 分析の実施にあたり、まず始めに、自社分析のターゲットを決定しましょう。
「まず自社としての全体的な現状を把握したい」場合には全社を対象に、「特に女性活躍を推進したい部署等がある」などの場合には、特定部署に限定して調査対象者を設定しても構いません。
- ◆ 上記をもとに、アンケート調査の対象とする調査対象者「企業の経営者・女性活躍推進担当者」、「管理職」、「従業員」を決定します。
 - ✓ 調査対象者数に下限・上限などの制限はありませんが、できるだけ多くの方の協力を得て調査を行った方が、より自社の現状に近い有意な診断結果を得ることができます。
 - ✓ 「従業員」の調査対象者として男性従業員も含めれば、男女の意識の差をみることができます。

調査対象者の設定

経営者・女性の活躍推進担当者	人		
管理職	人		
従業員	(男性)	人	(女性) 人

- ◆ 診断ツールでは、アンケート調査に回答してもらう調査対象者について、男女、年齢、職階（経営者／女性活躍推進担当者、管理職、従業員）、部門、職種、雇用形態、自身の状況（子育てをしている／いない）、将来の希望（管理職に将来チャレンジしたい／したいとは思わない）の区分を設けています。また、「自由設定」の項目では、必要に応じて、既定の属性区分には含まれていない任意の区分（例：詳細な所属情報、家族の状況、〇〇の希望など）を設定することができます。

属性情報の設定画面

属性のラベルマスタ

部門

部門1	部門名1
部門2	部門名2
部門3	部門名3
部門4	部門名4
部門5	部門名5

職種

職種1	職種名1
職種2	職種名2
職種3	職種名3
職種4	職種名4
職種5	職種名5

自由設定

区分1	自由設定名1
区分2	自由設定名2
区分3	自由設定名3
区分4	自由設定名4
区分5	自由設定名5

自社に合わせて
部門、職種を入力
してください。
「自由設定」は
任意の項目です。

2 アンケート調査票の作成

- ◆ ①で属性情報を入力したら、トップページから「アンケート調査票出力」ボタンを押して調査票シートに移動してください。
- ◆ アンケート調査票は、回答者が自身の属性等を回答するフェースシートと、女性活躍に関する 66 の質問項目に「そのとおりだ」から「まったくあてはまらない」までの5段階で回答者の考えを選択してもらうパートの2つに分かれています。また、最終ページでは、回答者に女性の活躍推進に対する考えを自由に記入してもらう自由記述欄を設けています。
- ◆ フェースシートの内容に間違いがないかを確認の上、アンケート調査票の印刷を行ってください。

アンケート調査票（フェースシート）

女性の活躍推進に関するアンケート調査

I. ご回答者の属性

下記のそれぞれの項目について、ご自身に当てはまるものを1つ選び、回答欄に選択肢の番号をご記入下さい。

			回答欄
① 性別	1. 男性	2. 女性	
② 年齢	1. 24歳以下	2. 25～34歳	
	3. 35～44歳	4. 45～54歳	
	5. 55～64歳	6. 65歳以上	
③ 職階	1. 経営層／女性活躍推進担当部署		
	2. 管理職	3. 従業員	
④ 部門	1. 部門名1	2. 部門名2	
	3. 部門名3	4. 部門名4	
	5. 部門名5		
⑤ 職種	1. 職種名1	2. 職種名2	
	3. 職種名3	4. 職種名4	
	5. 職種名5		
⑥ 雇用形態	1. 正社員・正規職員	2. パート・アルバイト	
	3. 派遣・嘱託・契約社員		
⑦ ご自身の状況	1. 子育てをしている	2. 子育てをしていない	
⑧ 将来の希望 ※ (従業員のみ回答)	1. 管理職に将来チャレンジしたい		
	2. 管理職にチャレンジしたいとは思わない		
⑨ (自由設定)	1. 自由設定名1	2. 自由設定名2	
	3. 自由設定名3	4. 自由設定名4	
	5. 自由設定名5		

※「⑧将来の希望」は、従業員(パート・アルバイト等を含む)の方のみお答え下さい。

「部門」「職種」「自由設定」には、ステップ①で入力した属性情報が反映されます。

アンケート調査票（質問項目）

II. 意識調査

下記のそれぞれの設問に対するご自身の考えを、「そのとおりだ」～「まったくあてはまらない」までの5つの選択肢の中から1つ選び、回答欄に番号をご記入下さい。

【選択肢】 ※全問共通です。

そのとおりだ	… 5	各設問について、当てはまる選択肢を1つ選び、解答欄に番号を記入して下さい。
まあそのとおりだ	… 4	
どちらともいえない	… 3	
あまりあてはまらない	… 2	※ 分からない場合は無回答にせず、「3」(どちらともいえない)を選択して下さい。
まったくあてはまらない	… 1	

【回答時の留意点】

- 設問内にある「社員」とは、管理職を含むものとします。なお、「従業員」とは管理職以外の社員を指すものとします。
- 設問内にある「女性」とは、正社員やパート・アルバイト等の雇用形態にかかわらず、回答者本人ないし回答者の周囲にいる女性社員一般を指すものとします。
- 設問内にある「管理職」とは、回答者が従業員の場合には直属の上司を、回答者が管理職の場合には自身を含めた管理職層一般を指すものとします。

設問	選択肢	回答欄
※それぞれの設問に対するご自身の考えを、「そのとおりだ」～「まったくあてはまらない」までの5つの選択肢の中から1つ選び、回答欄に番号をご記入下さい。 ※分からない場合は無回答にせず、「3」(どちらともいえない)を選択して下さい。		
1 管理職(上司)は、部下の仕事内容、仕事量を一人ひとりときちんと把握している	5 4 3 2 1	
2 会社では、職場環境の整備にあたって、女性社員の意見も採り入れられている	5 4 3 2 1	
3 会社では、短時間勤務やフレックスタイムなどの制度が、利用者にとって使いやすいものになっている	5 4 3 2 1	
4 会社は、女性社員が出産しても職場に復帰しやすい雰囲気があり、仕事を続けることが自然な職場風土である	5 4 3 2 1	
5 会社は、男女分け隔てなく育成しようと考えている	5 4 3 2 1	
6 会社では、正社員、非正社員問わず、必要に応じて雇用形態(正社員、パート等)の変更や再雇用の制度を柔軟に選択できる	5 4 3 2 1	
7 管理職(上司)は、部下の仕事上の悩みなどに対して、的確なアドバイスや助言を行っている	5 4 3 2 1	
8 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うことはない	5 4 3 2 1	
9 会社では、セクシュアルハラスメントなどが起きないよう全社員に指導・教育しており、困ったときは相談できる窓口もある	5 4 3 2 1	
10 会社には、若手の女性社員の目標になるような女性社員がいる	5 4 3 2 1	
11 会社には、本人の能力と意欲があれば、男女分け隔てなくキャリアアップできる環境がある	5 4 3 2 1	
12 会社には、パートなどから正社員に転換等(正社員において一般職から総合職への転換等も含む)して活躍している女性社員がいる	5 4 3 2 1	
42 会社には、育児休業や短時間勤務制度等の利用者が山に増えている、従業員の仕事や業務の見直しなどの工夫がなされている	5 4 3 2 1	
66 会社には、会議や打ち合わせで、女性が男性と同様に発言できる雰囲気がある	5 4 3 2 1	

質問項目パートは既定の調査票が表示されます。

設問は以上です。ご回答ありがとうございました。

3 アンケート調査の実施

- ◆ 作成したアンケート調査票を①で決定した調査対象者に配布し、回答・提出を依頼します。
- ◆ なお、調査対象者には、自身の職階に基づいて回答するよう促してください。
- ◆ アンケート調査は匿名式（回答者の氏名を記載しない）調査ですが、調査内容にはセンシティブな内容も含まれるため、調査実施時には回答内容が周囲の関係者（例：上司、同僚など）に漏れてしまうことがないように、十分な注意を払うことが大切です。アンケート調査票と一緒に封筒を配布する、回収ボックスを用意するなど、回答者の匿名性を保つ工夫をすることで、調査票に回答者の率直な考えを回答してもらうことができます。

4 調査データシートへの入力

- ◆ 回収した調査票をもとに、回答内容を調査データシートに入力します。

調査データシートの入力画面

トップページに戻る

		1										2																
		部門名1										部門名2																
		職種名1										職種名2																
		自由設定名1										自由設定名2																
*アンケート調査票の項目が無回答の場合は何も入力せず、空欄のままにしてください。																												
ID	性別	年齢	職階	部門	職種	雇用形態	ご自身の状況	将来の希望	自由設定	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
記入例	2	3	3	1	2	1	1	2	2	1	3	4	5	5	3	2	2	5	4	5	3	3	3	5	3	4	4	
01001		5	1		3	1				1	5	4	3	5	3	3	4	4	5	3	3	4	3	4	4	5	4	4
01002	1	3	1		1	1				2	5	4	5	5	3	5	4	5	4	4	5	2	4	3	4	5	5	5
01003	1	4	1		3					1	3	5	4	5	5	2	3	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5
01004		4	1		3	1		2		2	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
01005		4	1		2	1		2		1	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
01006	1	4	1		3	1		1		1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
01007	1	5	2		3	1		2		1	4	5	4	3	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
01008	2	3	2		3	1		2		1	4	4	5	5	3	4	5	3	3	5	4	3	4	4	4	5	5	5
01009	1	4	2		1	1		1		2	4	4	3	3	5	4	5	5	4	5	5	4	3	3	5	4	4	5
01010	1	3	2		3	1		2		1	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	5	3	4
01011	1	3	2		2	1		1		1	5	5	4	5	5	1	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
01012	1	3	2		2	1		2		1	4	4	3	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4
01013	1	3	2		2	1		2		1	4	4	4	4	3	5	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
01014	1	3	2		1	1		1		1	4	5	3	4	3	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5

回答者ごとに一行を使い、アンケート調査票の回答の選択肢番号を入力します。
無回答の項目がある場合には空欄にします。

5 企業情報の入力

- ◆ 「企業情報」は、女性の活躍推進に関する自社の取組状況を他の企業（全国、同業種、同規模など）の取組状況と比較するために必要な情報です。自社の取組状況などに詳しい者が入力してください。
- ◆ トップページから「⑤企業情報の入力」ボタンを押して企業情報シートに移動し、設問にしたがって当てはまる自社のデータを入力してください。
なお、不明な点がある場合には未記入のまま残すことも可能です。その場合、該当欄は自社グラフが表示されないか、「0」（ゼロ）の数字が表示されます。

企業情報シート

I. 基礎情報

① 企業名

（企業名） サンプル

【記入者ご連絡先】

（所属部署）

（氏名）

（電話番号）

（FAX番号）

（Eメールアドレス）

② 業種

当てはまる産業区分を選択して下さい。なお、下記のうち2種類以上に該当する場合には、主要なもの1つのみを選んでご回答下さい。

- | | |
|-------------------|-----------------------|
| 1. 鉱業, 採石業, 砂利採取業 | 10. 学術研究, 専門・技術サービス業 |
| 2. 建設業 | 11. 宿泊業, 飲食サービス業 |
| 3. 製造業 | 12. 生活関連サービス業, 娯楽業 |
| 4. 電気・ガス・熱供給・水道業 | 13. 教育, 学習支援業 |
| 5. 情報通信業 | 14. 医療, 福祉 |
| 6. 運輸業, 郵便業 | 15. 複合サービス事業 |
| 7. 卸売業, 小売業 | 16. サービス業(他に分類されないもの) |
| 8. 金融業, 保険業 | 17. 公務 |
| 9. 不動産業, 物品賃貸業 | |

回答欄

15

※ 日本標準産業分類(平成25年[2013年]10月改定)
<http://www.e-stat.go.jp/SG1/htoukeib/TopDisp.do?bKind=10>

③ 企業規模

下表の区分に従い、常用労働者数をご記入下さい。

	男性	女性	全体
■ 常用労働者数(※1)	21人	24人	45人

※ 「常用労働者」とは、(1) 期間を決めず、又は1ヵ月を超える期間を決めて雇われている者、あるいは(2) 日々又は1ヵ月以内の期間を限って雇われている者のうち、前2ヵ月にそれぞれ18日以上雇われた者のいずれかに該当する者を指します。

※ 本店・支店・工場・出張所などを含めた企業全体としての人数をご回答下さい。

「業種」「企業規模」に入力されたデータをもとに、同業種や同規模の企業の平均値との比較を行います。

企業情報の入力画面（2）

④ 雇用形態別の状況

下表の区分に従い、雇用形態別の従業員数をご記入下さい。

	男性	女性	全体
■ 雇用形態別の従業員数			
正規の職員・従業員	16 人	11 人	27 人
非正規の職員・従業員			
パート・アルバイト	3 人	12 人	15 人
派遣・嘱託・契約社員等	2 人	1 人	3 人

⑤ 職種別の状況

下表の区分に従い、職種別の従業員数をご記入下さい。

	男性	女性	全体
■ 職種別の従業員数			
事務(一般事務、会計等)	2 人	3 人	5 人
販売(商品販売、営業職等)	6 人	2 人	8 人
サービス	3 人	5 人	8 人
生産(製造、加工、検査等)	0 人	0 人	0 人
専門的・技術的な職種(技術職など)	4 人	0 人	4 人
その他(上記に分類されないもの)	1 人	1 人	2 人

※ 労働力調査職業分類内容例示

<http://www.stat.go.jp/data/roudou/pdf/shoku2.pdf>

⑥ 役員・管理職の状況

下表に従い、役員および管理職数をご記入下さい。

	男性	女性	全体
■ 役員・管理職数			
役員	2 人	0 人	2 人
部長相当職	2 人	0 人	2 人
課長相当職	3 人	1 人	4 人
係長相当職	2 人	0 人	2 人

⑦ 就労状況

下表に従い、貴社における平均週間就業時間および年次有給休暇の取得率をご記入下さい。

	男性	女性	全体
■ 平均週間就業時間(※1)	43.5 時間	35.5 時間	39.5 時間
■ 年次有給休暇の平均取得率(※2)	38.7 %	55.5 %	45.8 %

※1 「週間就業時間」は、任意の月末1週間において従業員が実際に仕事に従事した時間を指し、「仕事を休んでいた者」はゼロ時間とカウントします。「平均週間就業時間」=延べ週間就業時間(従業員の週間就業時間の総数)/従業員数(週間就業時間不詳の者を除く)で算出して下さい。

※2 「取得率」=(取得日数計/付与日数計)×100(%)で算出して下さい。なお、「付与日数」に繰越日数は含まれません。「取得日数」は1年間に実際に取得した日数を指します。

自社のデータ
を入力してく
ださい。

II. 女性の活躍推進に関する環境整備

① 取組体制の整備・計画策定

下記のそれぞれの項目について、貴社における取組状況に当てはまる選択肢を選び、回答欄に番号をご記入下さい。

			回答欄
1) 企業内の推進体制の整備	1. 行っている	2. 行っていない	1
2) 女性の能力発揮のための計画の策定	1. 行っている	2. 行っていない	2
3) 女性の能力発揮の状況や能力発揮に当たっての問題点の調査・分析	1. 行っている	2. 行っていない	2

② 関連制度等の整備・利用状況

下記のそれぞれの項目について、貴社における取組状況に当てはまる選択肢を選び、回答欄に番号をご記入下さい。

【育児休業制度】		男性	女性
1) 育児休業の取得率	(育児休業の取得者)	0人	3人
	(本人または配偶者が出産した従業員)	2人	3人
2) 育児休業の平均取得期間		0日間	11.5ヶ月

【両立・継続就労の支援】		育児を目的とした利用		回答欄
3) 短時間勤務制度	(ありの場合のみ) 利用者割合を記入して下さい(※)	1. あり	2. なし	1
		↳(約 10%)		
4) 所定外労働の免除	(ありの場合のみ) 利用者割合を記入して下さい(※)	1. あり	2. なし	1
		↳(約 0%)		
5) フレックスタイム制度	(ありの場合のみ) 利用者割合を記入して下さい(※)	1. あり	2. なし	2
		↳(約 %)		
6) 始業・終業時刻の繰り上げ・繰り下げ	(ありの場合のみ) 利用者割合を記入して下さい(※)	1. あり	2. なし	2
		↳(約 %)		
7) 経費の援助措置	(ありの場合のみ) 利用者割合を記入して下さい(※)	1. あり	2. なし	2
		↳(約 %)		
8) 事業所内保育施設	(ありの場合のみ) 利用者割合を記入して下さい(※)	1. あり	2. なし	1
		↳(約 15%)		

※ 「利用者割合」は、貴社が定めている各制度の利用要件に照らし、「実際の利用者数÷対象者となる従業員数」で算出して下さい。

※ 同一労働者が期間内に2回利用した場合は2人として、同一労働者が2つ以上の制度を利用した場合は、それぞれに1人として計上して下さい。

【仕事と生活の調和】

			回答欄
9) 年次有給休暇の取得促進(計画的付与等)	1. 行っている	2. 行っていない	1
10) 自己啓発の支援(特別休暇制度等)	1. 行っている	2. 行っていない	2
11) メンタルヘルスキアの取組	1. 行っている	2. 行っていない	1

【女性活躍推進の具体的施策】

			回答欄
12) 女性がいない又は少ない職務・役職に女性が従事するため、教育訓練を積極的に実施	1. 行っている	2. 行っていない	2
13) 女性がいない又は少ない職務・役職について、意欲と能力のある女性を積極的に登用	1. 行っている	2. 行っていない	1

設問は以上です。ご回答ありがとうございました。

自社に当てはまる選択肢を選んでください。

6 分析の実施

- ◆ ⑤までのステップが完了したら、実施日を入力の上、トップページから「分析を実施」ボタンを押し、「分析が完了しました」のウィンドウメッセージが出るまでお待ちください。
- ◆ 分析完了後、診断結果を次の 14 シートから確認することができます。診断結果シートの構成は次のとおりです。

診断結果シートの構成一覧

診断結果シート（1）	企業情報シートの回答内容から診断した結果
診断結果シート（2）	アンケートの診断結果（総括）
診断結果シート（3）	「Ⅰ. 女性活躍推進の方針・取組体制」の診断結果
診断結果シート（4）	「Ⅱ. 両立・就業継続を支援する制度の導入と運用」の診断結果
診断結果シート（5）	「Ⅲ. 女性の活用と活躍の状況」の診断結果
診断結果シート（6）	「Ⅳ. 能力開発・キャリアアップ」の診断結果
診断結果シート（7）	「Ⅴ. 公平な評価・処遇」の診断結果
診断結果シート（8）	「Ⅵ. 管理職等への登用」の診断結果
診断結果シート（9）	「Ⅶ. 女性が活躍できる職場風土・職場環境」の診断結果
診断結果シート（10）	「Ⅷ. 管理職のマネジメント」の診断結果
詳細結果シート（1）	職階別の集計結果（全体表）
詳細結果シート（2）	管理職の属性別の集計結果（全体表）
詳細結果シート（3）	従業員の属性別の集計結果（全体表）
詳細結果シート（4）	経営層の属性別の集計結果（全体表）

- ◆ 診断結果シート（1）は、企業情報から自社の女性活躍推進に関する取組状況を他の企業（全国、同業種、同規模など）の平均値と比較した結果を表示します。自社グラフを確認し、相対的に見た自社の取組状況を確認して下さい。

診断結果シート (1)

女性の活躍推進診断ツール 診断結果シート

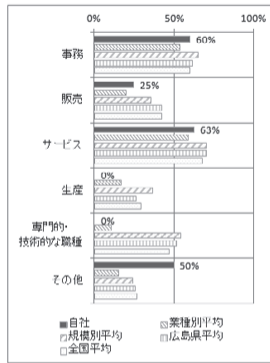
企業名: サンプル
 業種: 15. 総合サービス業
 規模: 30~49人
 (実施日: 2015年1月)

I. 基礎情報

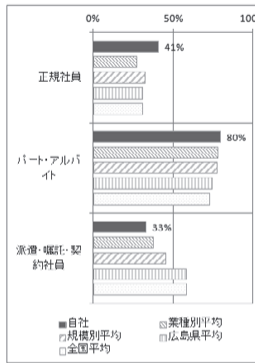
本パートは、女性の活躍推進に関連する雇用・労働面の各指標について、貴社のデータと同業種、同規模の企業、および広島県・全国の企業の平均値との比較結果を表しています。

(1) 女性従業員の状況

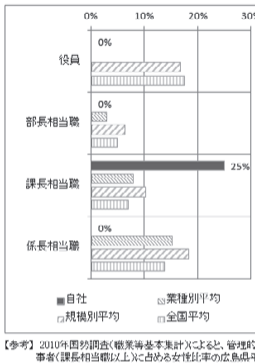
◆女性従業員比率（職種別）



◆女性従業員比率（勤務形態別）

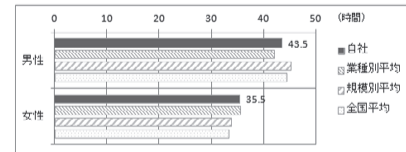


◆女性管理職比率

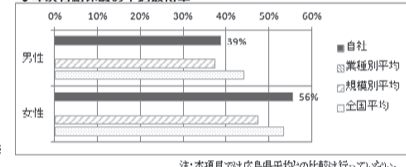


(2) 従業員の就労状況

◆平均週間就業時間



◆年次有給休暇の平均取得率

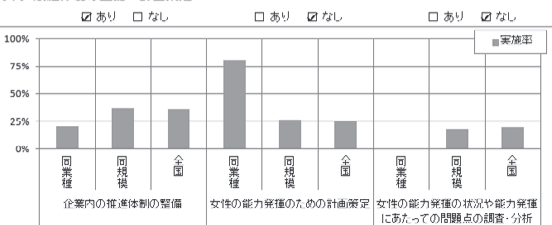


【参考】2014年国勢調査(職業等基本集計)によると、管理的職従事者(課長相当職以上)に占める女性比率の広島県平均は14.2%となっている。

II. 環境整備の取組状況

本パートは、女性の活躍推進に関連する経営・人事方針の明確化や各種制度・仕組みづくりについて、貴社および同業種、同規模の企業、および全国との取組状況を表しています。

(1) 取組体制の整備・計画策定



(2) 育児休業制度の整備・利用状況

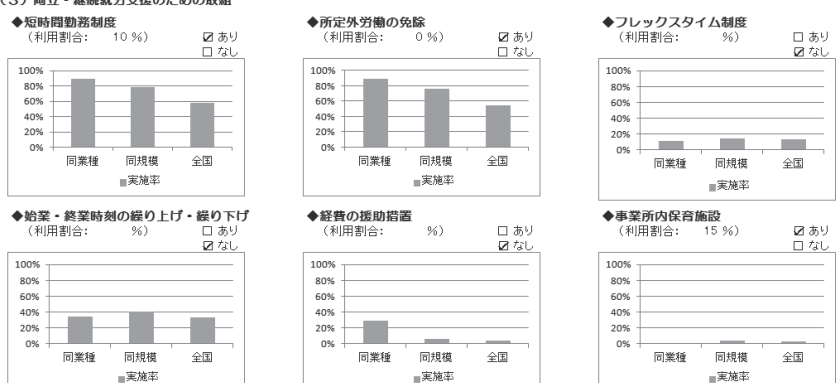
◆育児休業の取得率(男女別)

	男性	女性
自社	0%	100%
業種別平均	3%	91%
規模別平均	2%	87%
全国平均	2%	84%

◆育児休業取得者の平均取得期間(男女別)

	男性(日数)	女性(月数)
自社	0.0日	11.5ヶ月
業種別平均	33.5日	11.0ヶ月
全国平均	33.5日	11.0ヶ月

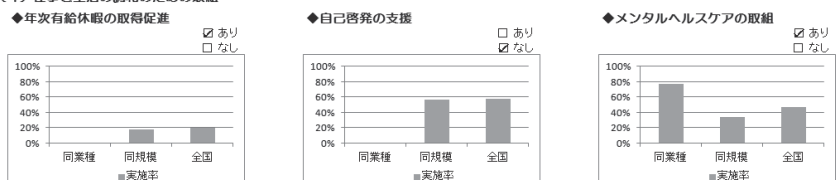
(3) 両立・継続就労支援のための取組



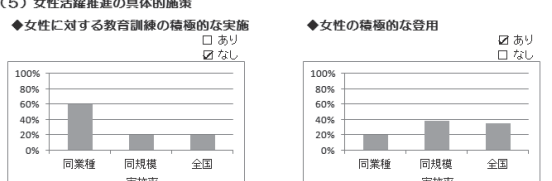
【データ出典および留意点】

出典	備考1	備考2
I. 基礎情報		
(1) 女性従業員の状況		
◆女性従業員比率(職種別)	2010年国勢調査(職業等基本集計)、2013年労働力調査(詳細集計)による。職種分類は「労働力調査分類」に基づく。業種別平均は男女別就業率をそれぞれに比率計算した結果である。	
◆女性従業員比率(勤務形態別)	2010年国勢調査(職業等基本集計)、2013年労働力調査(詳細集計)による。勤務形態別平均は業種別および規模別平均値をそれぞれに比率計算した結果である。	
◆女性管理職比率	2013年雇用均等基本調査(企業別表)	規模別平均値は従業員規模8人以下の企業についてはデータなし。参考値として10~29人規模のデータを表示。
(2) 従業員の就労状況		
◆平均週間就業時間	2013年労働力調査(基本集計II-8)	全国平均値および業種別平均値はII-11-1表、規模別平均値はII-8表による。
◆年次有給休暇の平均取得率	2013年就業条件総合調査(11表)	「取得率は(取得日数/付与日数)×100%」を業種別平均値は従業員規模29人以下の企業についてはデータなし。参考値として10~29人規模のデータを表示。
II. 環境整備の取組状況		
(1) 取組体制の整備・計画策定		
◆企業内の推進体制の整備	2013年雇用均等基本調査(企業別表)	規模別平均値は従業員規模8人以下の企業についてはデータなし。参考値として10~29人規模のデータを表示。
(2) 育児休業制度の整備・利用状況		
◆育児休業の取得率(男女別)	2012年雇用均等基本調査(事業所別表)	業種別平均値は従業員規模4人以下の企業についてはデータなし。参考値として10~29人規模のデータを表示。
◆育児休業取得者の平均取得期間(男女別)	2012年雇用均等基本調査(事業所別表)	業種別平均値は「取得期間(育児休業取得者数)の算出に参考値、なお、上限のない期間については平均値の代わりに下限値を用いて算出。
(3) 両立・継続就労支援のための取組		
◆短時間勤務制度	2013年就業条件総合調査(12表)	業種別平均値は従業員規模29人以下の企業についてはデータなし。参考値として10~29人規模のデータを表示。
◆所定外労働の免除	2013年就業条件総合調査(14表)	業種別平均値は従業員規模29人以下の企業についてはデータなし。参考値として10~29人規模のデータを表示。
◆フレックスタイム制度	2013年就業条件総合調査(15表)	業種別平均値は従業員規模8人以下の企業についてはデータなし。参考値として10~29人規模のデータを表示。
◆事業所内保育施設	2013年就業条件総合調査(16表)	業種別平均値は従業員規模8人以下の企業についてはデータなし。参考値として10~29人規模のデータを表示。
◆始業・終業時刻の繰り上げ・繰り下げ	2013年就業条件総合調査(17表)	業種別平均値は従業員規模8人以下の企業についてはデータなし。参考値として10~29人規模のデータを表示。
◆経営の援助措置	2013年就業条件総合調査(18表)	業種別平均値は従業員規模8人以下の企業についてはデータなし。参考値として10~29人規模のデータを表示。
(4) 仕事と生活の調和のための取組		
◆年次有給休暇の取得促進	2013年就業条件総合調査(19表)	業種別平均値は従業員規模29人以下の企業についてはデータなし。参考値として10~29人規模のデータを表示。
◆自己啓発の支援	2013年就業条件総合調査(20表)	業種別平均値は従業員規模29人以下の企業についてはデータなし。参考値として10~29人規模のデータを表示。
◆メンタルヘルスクアの取組	2013年就業条件総合調査(21表)	業種別平均値は従業員規模8人以下の企業についてはデータなし。参考値として10~29人規模のデータを表示。
(5) 女性活躍推進の具体的な施策		
◆女性に対する教育訓練の積極的な実施	2013年就業条件総合調査(22表)	業種別平均値は従業員規模8人以下の企業についてはデータなし。参考値として10~29人規模のデータを表示。
◆女性の積極的な登用	2013年就業条件総合調査(23表)	業種別平均値は従業員規模8人以下の企業についてはデータなし。参考値として10~29人規模のデータを表示。

(4) 仕事と生活の調和のための取組



(5) 女性活躍推進の具体的な施策



- ◆ 診断結果シート（2）は、「経営者・女性活躍推進担当者」、「管理職」、「従業員」を対象に実施したアンケート調査の結果をもとに、次の8つの診断領域に分けて3者の現状認識の全体像を表しています。また、（3）～（10）では、Ⅰ～Ⅷの大領域ごとに、詳細な回答結果とともに分析コメントを表示します。

- 大領域Ⅰ 女性活躍推進の方針・取組体制
- 大領域Ⅱ 両立・就業継続を支援する制度の導入と運用
- 大領域Ⅲ 女性の活用と活躍の状況
- 大領域Ⅳ 能力開発・キャリアアップ
- 大領域Ⅴ 公平な評価・処遇
- 大領域Ⅵ 管理職等への登用
- 大領域Ⅶ 女性が活躍できる職場風土・環境整備
- 大領域Ⅷ 管理職のマネジメント

- ◆ 設問ごとの詳細なデータを確認したい場合には、詳細結果シート（1）～（4）で個別のデータを確認することができます。詳細結果シートは「経営者・女性活躍推進担当者」、「管理職」、「従業員」に分け、属性区分別のクロス集計を行った結果を表しています。

診断結果シート（2）

Ⅲ. 意識調査結果（総括シート）

本シートは、Ⅰ～Ⅷの各領域の設問に対する、経営層および女性活躍推進担当部署、管理職、従業員の回答結果の平均を表しています。

✔平均点が高いほど「そう思う」と回答した割合が、低いほど「そう思わない」と回答した割合が多いことを表します。
✔「経営層」「管理職」「従業員」のラインが離れているほど、それぞれの間で認識のギャップが大きいことを表します。

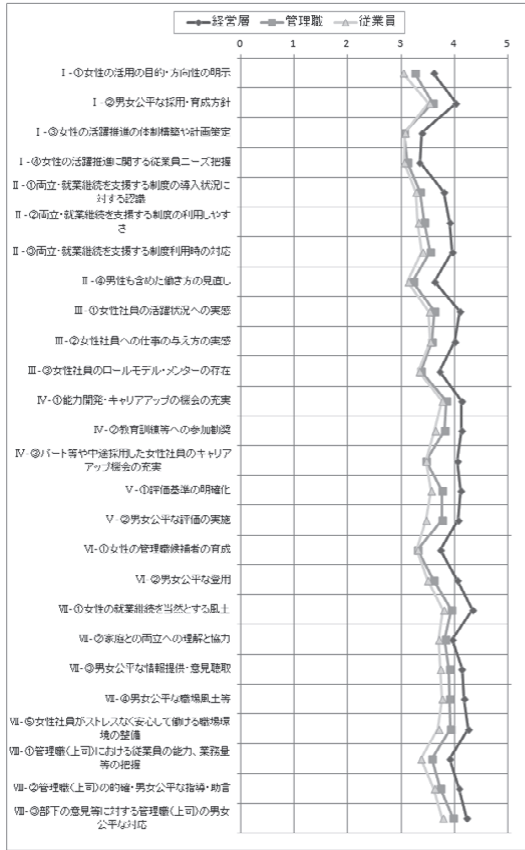
◆領域別の平均点

大領域/小領域	各集団の平均点			集団間のポイント差		
	経営層(A)	管理職(B)	従業員(C)	B-A	C-A	C-B
Ⅰ. 女性活躍推進の方針・取組体制	3.67	3.31	3.21	-0.36	-0.46	-0.10
①女性の活用の目的・方向性の明示	3.61	3.26	3.04	-0.35	-0.57	-0.22
②男女公平な採用・育成方針	4.03	3.59	3.52	-0.44	-0.51	-0.07
③女性の活躍推進の体制構築や計画策定	3.39	3.06	3.07	-0.33	-0.32	0.01
④女性の活躍推進に関する従業員エニーク把握	3.36	3.12	3.06	-0.23	-0.30	-0.07
Ⅱ. 両立・就業継続を支援する制度の導入と運用	3.01	3.07	3.26	0.44	0.55	0.11
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	3.80	3.36	3.27	-0.44	-0.53	-0.08
②両立・就業継続を支援する制度の利用しやすさ	3.91	3.43	3.31	-0.48	-0.60	-0.12
③両立・就業継続を支援する制度利用時の対応	3.86	3.54	3.39	-0.42	-0.57	-0.15
④男性も含めた働き方の見直し	3.92	3.22	3.12	-0.40	-0.50	-0.10
Ⅲ. 女性社員の活用と活躍の状況	3.98	3.55	3.48	-0.43	-0.50	-0.07
①女性社員の活躍状況への実感	4.10	3.62	3.52	-0.48	-0.58	-0.10
②女性社員への仕事の見え方	4.01	3.58	3.54	-0.43	-0.47	-0.04
③女性社員のロールモデル・メンターの存在	3.72	3.37	3.33	-0.35	-0.39	-0.04
Ⅳ. 能力開発・キャリアアップ	4.11	3.72	3.61	-0.39	-0.50	-0.11
①能力開発・キャリアアップの機会の充実	4.13	3.65	3.76	-0.28	-0.37	-0.09
②教育訓練等への参加奨励	4.13	3.81	3.63	-0.32	-0.50	-0.18
③ネッ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	4.05	3.46	3.46	-0.59	-0.59	0.00
Ⅴ. 公平な評価・処遇	4.08	3.76	3.49	-0.32	-0.59	-0.27
①評価基準の明確化	4.11	3.76	3.56	-0.35	-0.55	-0.20
②男女公平な評価の実施	4.07	3.76	3.46	-0.31	-0.61	-0.30
Ⅵ. 管理職等への登用	3.89	3.46	3.39	-0.43	-0.50	-0.07
①女性の管理職候補者の育成	3.73	3.31	3.30	-0.42	-0.43	-0.01
②男女公平な登用	4.05	3.61	3.49	-0.44	-0.56	-0.12
Ⅶ. 女性が活躍できる職場風土・職場環境	4.18	3.90	3.74	-0.28	-0.44	-0.16
①女性の就業継続を支援する制度の導入状況	4.34	3.94	3.79	-0.40	-0.55	-0.15
②家庭との両立への理解と協力	3.96	3.82	3.70	-0.14	-0.26	-0.12
③男女公平な情報提供・意見聴取	4.14	3.90	3.73	-0.24	-0.41	-0.17
④男女公平な職場風土等	4.18	3.91	3.76	-0.27	-0.42	-0.15
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	4.26	3.93	3.69	-0.33	-0.57	-0.24
Ⅷ. 管理職のマネジメント	4.07	3.76	3.59	-0.31	-0.49	-0.18
①管理職(上司)における従業員の能力・業務等の把握	3.91	3.57	3.37	-0.34	-0.54	-0.20
②管理職(上司)の的確な男女公平な指導・助言	4.08	3.74	3.61	-0.35	-0.48	-0.13
③部下の意見等に対する管理職(上司)の男女公平な対応	4.23	3.97	3.77	-0.26	-0.46	-0.20

✔「平均点」の見方
青字：成果が上がっていることがわかる。(4ポイント以上) 赤字：取組に課題があることがわかる。(2.5ポイント以下)

✔「ポイント差」の見方
赤セル：集団間のギャップが大きい(平均点の差がプラスあるいはマイナス1ポイント以上)

◆領域別の平均点 (グラフ)



◆アンケート調査回答者の属性 (数値は人数)

① 階級

経営層	54
管理職	425
従業員	987

② 性別

男性	571	33	201	247
女性	753	11	85	657

③ 年齢

(A) 24歳以下	100	0	0	100
(B) 25~34歳	458	7	45	406
(C) 35~44歳	446	6	134	306
(D) 45~54歳	264	16	135	113
(E) 55~64歳	101	20	96	43
(F) 65歳以上	22	5	10	7

④ 部門

部門名1	353	88	264
部門名2	200	50	100
部門名3	89	34	55
部門名4	194	84	110
部門名5	49	17	32

⑤ 職種

職種名1	551	170	381
職種名2	275	64	211
職種名3	223	57	166
職種名4	93	62	31
職種名5	29	14	15

⑥ 雇用形態

正社員	900	301	679
パート・アルバイト	59	1	58
派遣・嘱託・契約社員	33	3	30

⑦ 自身の状況

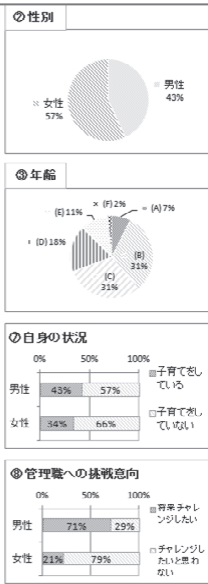
	総数	経営層	管理職	従業員
子育てをしている	238	251	13	1
子育てをしていない	321	492	19	9

⑧ 管理職への挑戦意向

	総数	従業員		
将来チャレンジしたい	140	108	140	108
チャレンジしたいと思わない	61	390	61	399

⑨ 自由設定

自由設定名1	253	12	82	159
自由設定名2	325	10	72	243
自由設定名3	50	1	14	35
自由設定名4	8	1	5	2
自由設定名5	24	3	15	6



診断結果シート (3) ~ (10)

II. 意識調査結果 (領域別シート) I. 女性の活躍推進の方針・取組体制

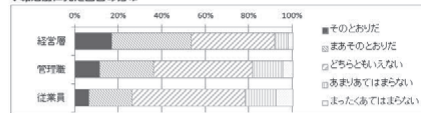
本シートは、「I. 女性活躍推進の方針・取組体制」について、経営層および女性活躍推進担当部署、管理職、従業員の間で回答結果を分析しています

小領域① 女性の活用の目的・方向性の明示

◆診断コメント

女性の活躍推進に関する企業の取組方針が、管理職にも従業員にも十分理解できていません。その要因として次のような問題が考えられます。
 ・方針や女性の活用のビジョンが不明確。
 ・方針や女性の活用のビジョンの周知が不十分。
 ・方針と実態が乖離している。 など

◆領域別にみた回答の分布



◆各診断項目の回答結果

小領域① 女性の活用の目的・方向性の明示	診断項目	各層別の平均点			取組別のポイント差		
		経営層(A)	管理職(B)	従業員(C)	B-A	C-A	C-B
会社は、女性活躍推進の取組方針が、経営層にも従業員にも十分理解できていない。		3.61	3.26	3.04	-0.35	-0.57	-0.22
会社は、女性活躍推進の取組方針が、経営層にも従業員にも十分理解できていない。		3.63	3.29	3.05	-0.34	-0.58	-0.24
会社は、女性活躍推進の取組方針が、経営層にも従業員にも十分理解できていない。		3.49	3.04	2.95	-0.42	-0.51	-0.09
会社は、女性活躍推進の取組方針が、経営層にも従業員にも十分理解できていない。		3.74	3.44	3.11	-0.30	-0.63	-0.33

◆関連領域

◆属性別の集計結果

性別	年齢	部門					職種					
		24歳以下	25~34歳	35~44歳	45~54歳	55~64歳	65歳以上	職種名1	職種名2	職種名3	職種名4	職種名5
管理職	男性	3.3	3.1	3.2	3.4	3.2	3.4	3.1	3.0	3.1	3.0	3.2
従業員	女性	3.2	3.0	3.1	3.1	3.0	2.9	3.0	2.9	3.0	2.9	2.9

◆男女別の集計結果

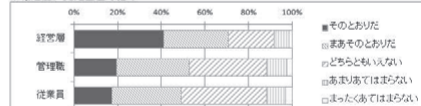
属性別の集計結果	自身の状況	管理職への挑戦意向	
		子育てをしている	子育てをしていない
管理職	男性	3.2	3.3
従業員	女性	3.4	3.2
従業員	男性	3.4	3.2
従業員	女性	3.0	3.0

小領域② 男女公平な採用・育成方針

◆診断コメント

管理職・従業員ともに、男女分け隔てなく採用し、育成するという企業の方針を実感しています。

◆領域別にみた回答の分布



◆各診断項目の回答結果

小領域② 男女公平な採用・育成方針	診断項目	各層別の平均点			取組別のポイント差		
		経営層(A)	管理職(B)	従業員(C)	B-A	C-A	C-B
会社は、男女分け隔てなく採用し、育成しようとしている。		4.63	3.59	3.52	-0.44	-0.51	-0.07
会社は、男女分け隔てなく採用し、育成しようとしている。		4.43	3.86	3.81	-0.47	-0.62	-0.15
会社は、採用にあたって、女性の少ない部門に女性を積極的に採用しようとしている。		3.50	3.05	3.04	-0.45	-0.46	-0.01
会社は、男女分け隔てなく採用し、育成しようとしている。		4.17	3.75	3.71	-0.42	-0.46	-0.04

◆関連領域

◆属性別の集計結果

性別	年齢	部門					職種					
		24歳以下	25~34歳	35~44歳	45~54歳	55~64歳	65歳以上	職種名1	職種名2	職種名3	職種名4	職種名5
管理職	男性	3.6	3.6	3.7	3.6	3.5	3.4	3.5	3.6	3.5	3.4	3.5
従業員	女性	3.6	3.5	3.7	3.6	3.4	3.4	3.5	3.4	3.4	3.4	3.5

◆男女別の集計結果

属性別の集計結果	自身の状況	管理職への挑戦意向	
		子育てをしている	子育てをしていない
管理職	男性	3.4	3.6
従業員	女性	3.7	3.7
従業員	男性	3.7	3.6
従業員	女性	3.5	3.5

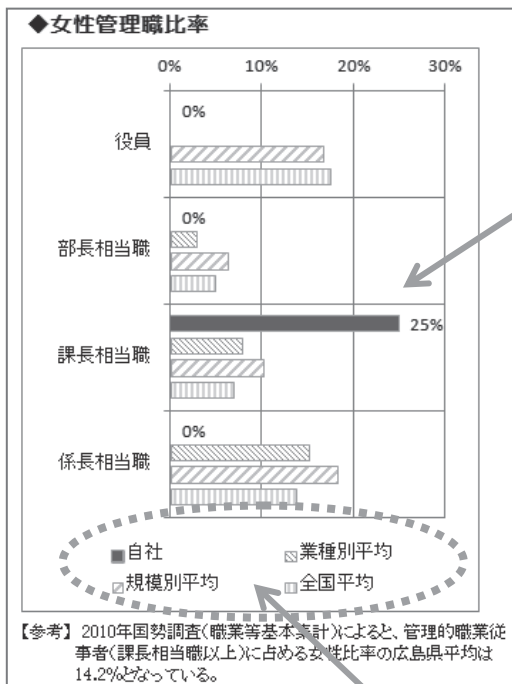
Ⅲ. 診断結果を取組につなげる

1 「診断ツール」の診断結果をよむ

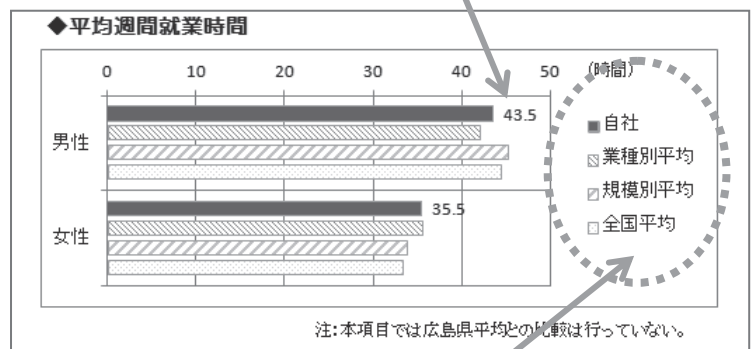
- ◆ 診断ツールの診断結果は、「経営者・女性活躍推進担当者」、「管理職」、「従業員」のそれぞれが自社における女性活躍の現状や関連施策の取組等に対してどのような認識を持っているかについて、3者の間のギャップに着目した分析を行っています。
- ◆ 診断結果を確認するにあたって、次の点に留意して結果シートのグラフや診断コメントを読み解くことで、自社における女性活躍の現状と課題を把握し、具体的な施策を検討するための「気づき」を得ることができます。

▶▶▶ データからみる自社の女性活躍への取組状況

- ◆ 診断結果シート（1）は、企業情報シートに入力された情報と既存統計（例：労働力調査、国勢調査、雇用均等基本調査など）をもとに、自社の女性活躍推進に関する取組状況を他の企業（全国、同業種、同規模など）の平均値と比較した結果を表したものです。
- ◆ まず、「I. 基礎情報」の各項目で自社グラフを業種別平均、規模別平均、広島県平均、全国平均と比べ、相対的に見た自社の取組状況を確認しましょう。

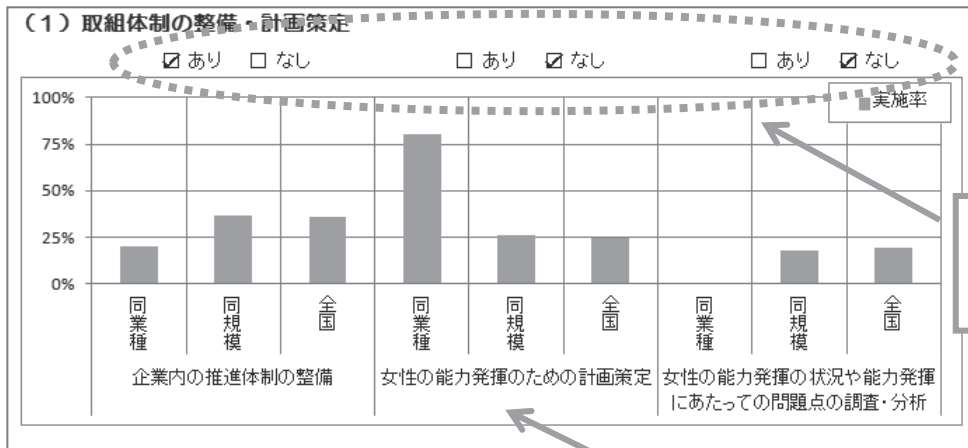


自社グラフの達成度はどうか？



自社と同業種、同規模の企業や全国の企業はどの程度の水準にあるのか？

- ◆ 次に、「Ⅱ. 環境整備の取組状況」から、女性活躍推進に関する各種制度や仕組みづくり等への取組状況を自社と同業種、同規模、全国の企業と比較してみましょう。



自社における取組の状況

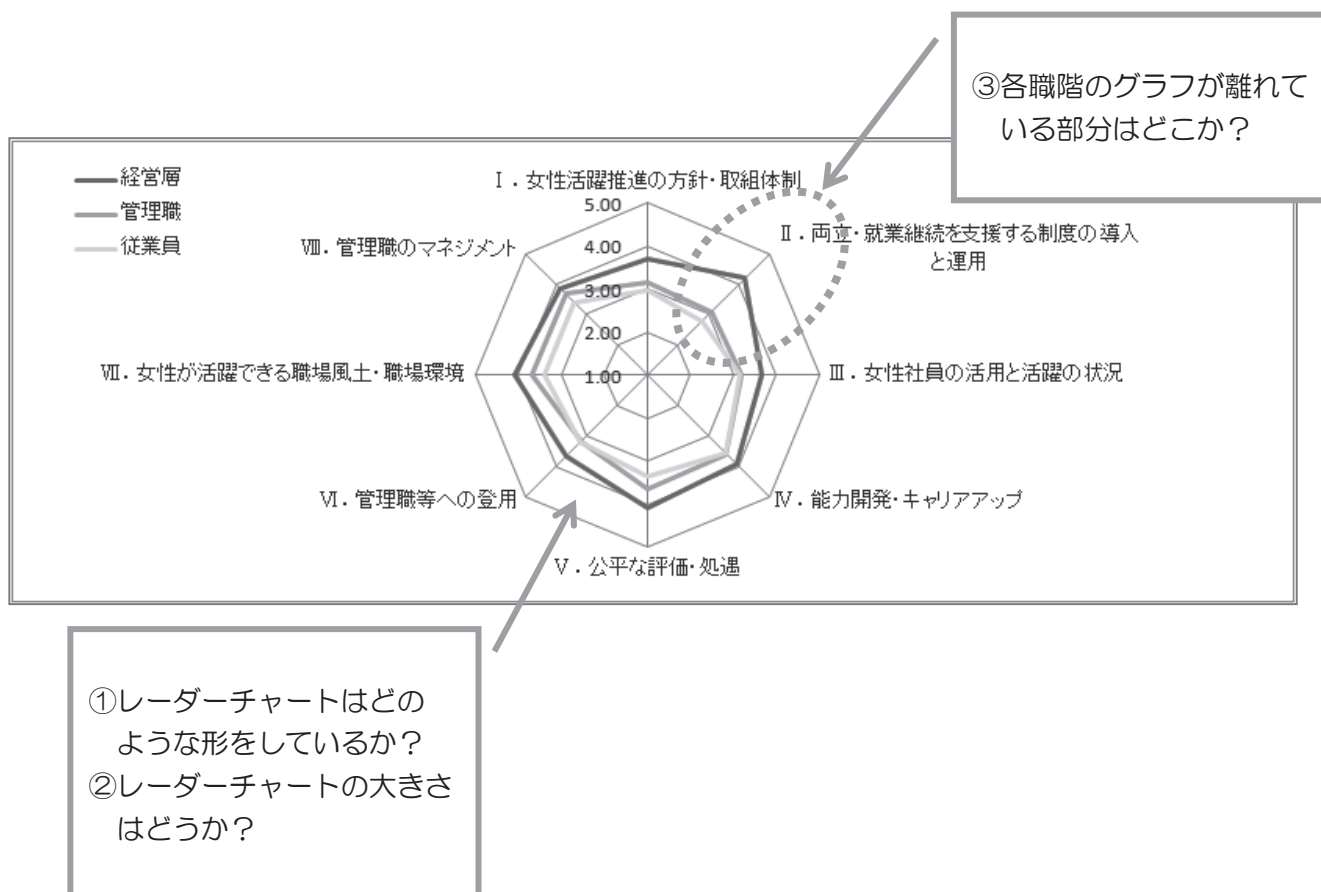
◆ 育児休業の取得率(男女別)

	男性	女性
自社	0%	100%
業種別平均	3%	91%
規模別平均	2%	87%
全国平均	2%	84%

自社と同業種、同規模の企業や全国の企業が取り組んでいる割合（実施率）はどの程度か？

▶▶▶ アンケート調査結果から8つの大領域別に見る全体的な傾向

- ◆ 診断結果シート（2）の1枚目左側にあるコメント群は、「経営者・女性活躍推進担当者」、「管理職」、「従業員」の3者が回答したアンケート調査の結果の大領域別にコメントを付しています。平均 3.5 ポイントを評価の高低の基準としています。
- ◆ 診断結果シート（2）の1枚目右上にあるレーダーチャートは、「経営者・女性活躍推進担当者」、「管理職」、「従業員」の3者が回答したアンケート調査の結果の大領域別に集計し、平均値をグラフ化したものです。
- ◆ 各職階のラインで描かれたレーダーチャートについて、①レーダーチャートの形（正八角形に近い形をしているか、へこんでいる部分があるか）、②レーダーチャートの大きさ、③職階間でどのように形や大きさが異なるか、に着目して診断結果を確認しましょう。
 - ✓ レーダーチャートが正八角形に近い場合には、女性の活躍推進に必要な要素のバランスが取れている（と評価されている）と言えます。一方、正八角形からへこみが見られる部分は、自社の女性活躍推進にあたっての弱みや阻害要因となっている可能性が高い領域を表します。
 - ✓ レーダーチャートが大きい（平均点が高い）ほど「そのとおりだ」と回答した割合が、小さい（低い）ほど「まったくあてはまらない」と回答した割合が多いことを表します。
 - ✓ 青色、赤色、緑色でそれぞれ描かれた「経営層・女性活躍推進担当者」「管理職」「従業員」のラインに乖離が見られる部分は、職階によって現状認識のギャップが大きい領域を表します。
- ◆ 上記のような視点から診断結果を確認し、特に課題がありそうな大領域に注意を払いながら、以降の診断結果シートを確認に進みましょう。



▶▶▶ 大領域・小領域別にみる3者の現状認識のギャップ

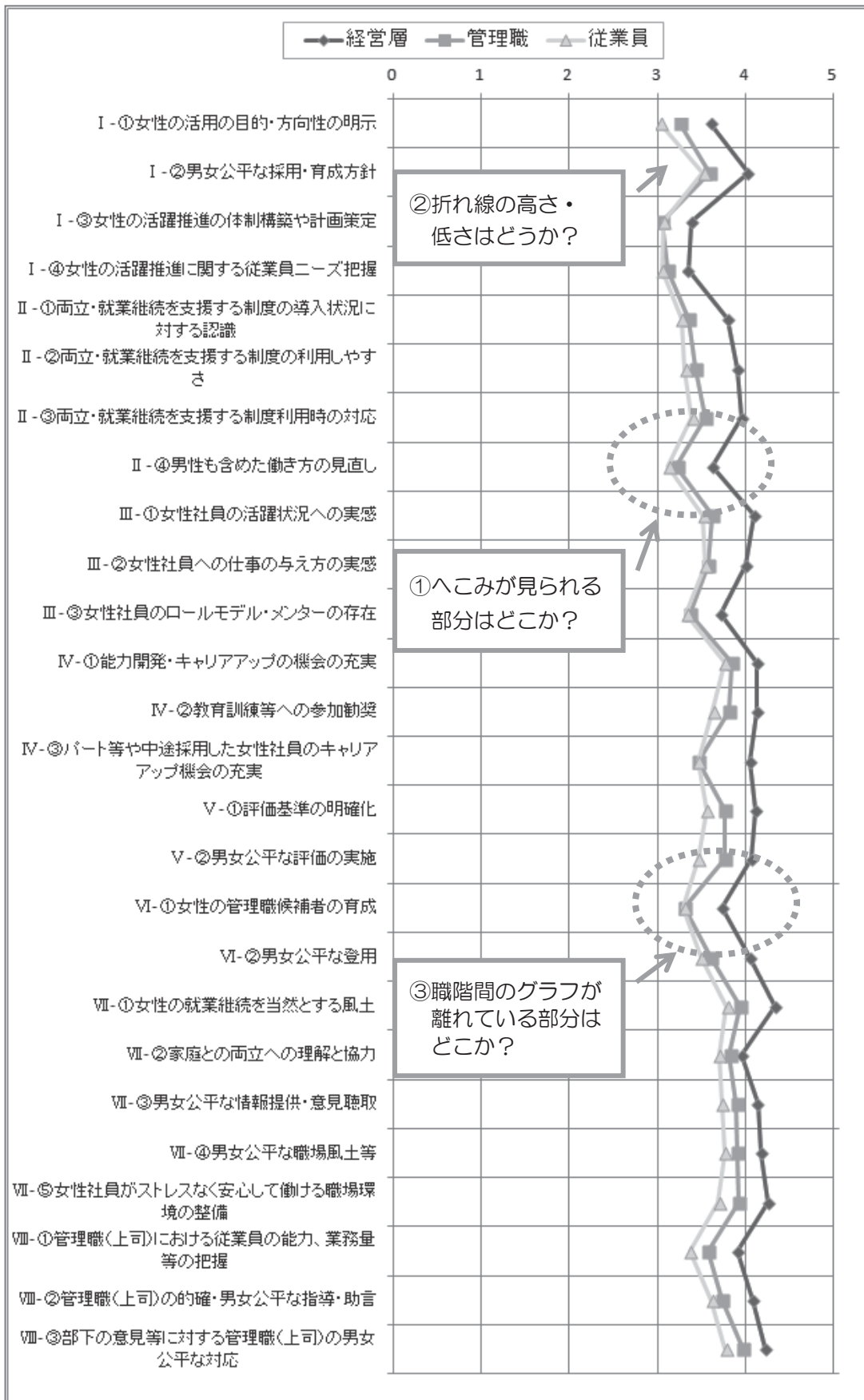
- ◆ 診断結果は、ⅠからⅧまでの大領域（36 ページ参照）の中で、さらに具体的な内容でカテゴリ化した小領域（Ⅰ～Ⅷまでで全 26 領域）を設けて解説を行っています。
- ◆ 大領域・小領域ごとに見た「経営者・女性活躍推進担当者」、「管理職」、「従業員」の3者の回答結果の平均値は、「◆領域別の平均点」の一覧表で確認することができます。
 - ✓ 平均値の数字が青色で表示されている場合（4 ポイント以上）は、その領域について、取組の成果があがっていることがうかがえます。一方、赤字で表示されている場合（2.5 ポイント以下）には、取組に課題があることがうかがえます。
- ◆ 「職階間のポイント差」の列は、「経営者・女性活躍推進担当者」、「管理職」、「従業員」の3者の回答結果を大領域・小領域ごとに比較し、プラスないしマイナスの差分を表示しています。プラス・マイナスに関わらず、差分の数値が大きい領域については、特に注意を払って詳細結果の確認を行いましょう。
 - ✓ セルが赤色に色づけされている領域は、職階間のギャップが大きい（平均点の差がプラスあるいはマイナス 1 ポイント以上）ことを表します。

◆領域別の平均点						
大領域／小領域	各職階の平均点			職階間のポイント差		
	経営層(A)	管理職(B)	従業員(C)	B-A	C-A	C-B
I. 女性活躍推進の方針・取組体制	3.78	3.10	2.07	-0.68	-0.71	-0.03
①女性の活用の目的・方向性の明示	3.93	2.86	2.86	-1.07	-1.07	0.00
②男女公平な採用・育成方針	4.13	3.59	3.52	-0.54	-0.61	-0.07
③女性の活躍推進の体制構築や計画策定	3.20	2.77	2.80	-0.43	-0.40	0.03
④女性の活躍推進に関する従業員ニーズ把握	3.40	3.00	2.89	-0.40	-0.51	-0.11

平均値が青字や赤字で表示されている領域があるか？

赤色に色づけされているセルがあるか？

- ◆ また、診断結果シート（2）の2枚目にある折れ線グラフには、全 26 の小領域ごとに「経営者・女性活躍推進担当者」、「管理職」、「従業員」の3者の回答結果の平均値をグラフ化して一覧表示しています。
- ◆ 大領域のレーダーチャートと同じように、①折れ線の形（直線に近い形をしているか、へこんでいる部分があるか）、②折れ線の高さ・低さ、③職階間で乖離が見られる部分があるか、に着目して診断結果を確認しましょう。
- ◆ 上記のような視点から診断結果を確認し、特に課題がありそうな小領域に注意を払いながら、診断結果シート（3）～（10）の確認に進みましょう。



小領域別に見る具体的な診断結果と回答分布

- ◆ 診断結果シート（3）～（10）では、全 26 の小領域ごとに、具体的な診断結果に対するコメント、回答者の分布状況、属性区別にみた集計結果、関連領域の提案を行っています。
- ◆ まず、全体像を把握するために、診断コメントを確認し、自社の女性活躍の現状と課題を認識しましょう。「関連領域」は、診断を行っている領域の回答結果の平均値が低く、かつその領域と関連性の高い領域においても回答結果の平均値が低い場合に表示されます。関連領域が表示されている場合には、そちらの診断結果も十分に確認を行いましょう。
- ◆ より詳細に調査対象者の回答結果を知りたい場合には、「回答者の分布」や「属性別の集計結果」を確認しましょう。
 - ✓ 「回答結果の分布」では、平均値でみると同じようなポイントであっても、「そのとおりだ」や「まったくあてはまらない」と回答した人が多いのか、「まあそのとおりだ」「あまりあてはまらない」と回答した人が多いのか、回答者の分布の全体像を確認できます。
 - ✓ 「属性別の集計結果」の中で、属性によって大きな差が表れている要素があれば、その対象者をターゲットにした施策の検討につなぐ材料になります。

小領域ごとに見た自社の現状について、診断結果から考える要因等のコメントを行います。すべて該当するとは限りません。

回答者の分布状況をグラフで確認しましょう。

小領域③ 両立・就業継続を支援する制度利用時の対応

◆診断コメント
 管理職は、育児休業からの復帰者が職場で円滑に働けるようにフォローする体制や、周りの従業員の負担を軽減する工夫等がなされていると感じていますが、従業員はそういった体制や工夫が不十分と感じているようです。その要因として次のようなことが考えられます。
 ・取締役の周知が不十分、形勢化（実施されていない）
 ・代替要員の確保、業務の見直しによる効果も不十分
 ・役割分担のバランスが崩れ、職場全体の士気が下がっている。 など

◆各診断項目の回答結果

診断項目	各属性の平均点			無回答の割合		
	経営層A)	管理職	従業員	B-A	C-A	C-B
小領域③ 両立・就業継続を支援する制度利用時の対応	3.99	3.54	3.38	-0.42	-0.57	-0.15
会社では、育児休業や短時間勤務制度等の利用を命じ、部長クラスの責任や業務の負担を減らすなどの工夫がなされている	4.00	3.38	3.28	-0.62	-0.72	-0.10
会社では、育児休業からの復帰者が円滑に働けるよう、面談や配置等の工夫がなされている	3.70	3.50	3.21	-0.21	-0.41	-0.20

◆属性別の集計結果

性別	年齢						部門						職種					
	24歳以下	25～34歳	35～44歳	45～54歳	55～64歳	65歳以上	部門名1	部門名2	部門名3	部門名4	部門名5	部門名6	職種名1	職種名2	職種名3	職種名4	職種名5	職種名6
経営層	3.6	3.5	3.4	3.4	3.4	3.6	4.2	3.2	3.4	3.4	3.4	3.7	3.4	3.4	3.4	3.2	3.5	3.4
管理職	3.3	3.5	3.4	3.7	3.5	3.2	3.2	3.1	3.5	3.3	3.7	3.4	3.4	3.3	3.1	3.4	3.4	3.4
従業員	3.6	3.5	3.4	3.4	3.4	3.4	3.4	3.3	3.5	3.3	3.7	3.4	3.4	3.3	3.1	3.4	3.4	3.4

◆関連領域
 1-④女性の活躍推進に関する従業員ニーズ把握

◆回答者の分布

◆女性別の集計結果

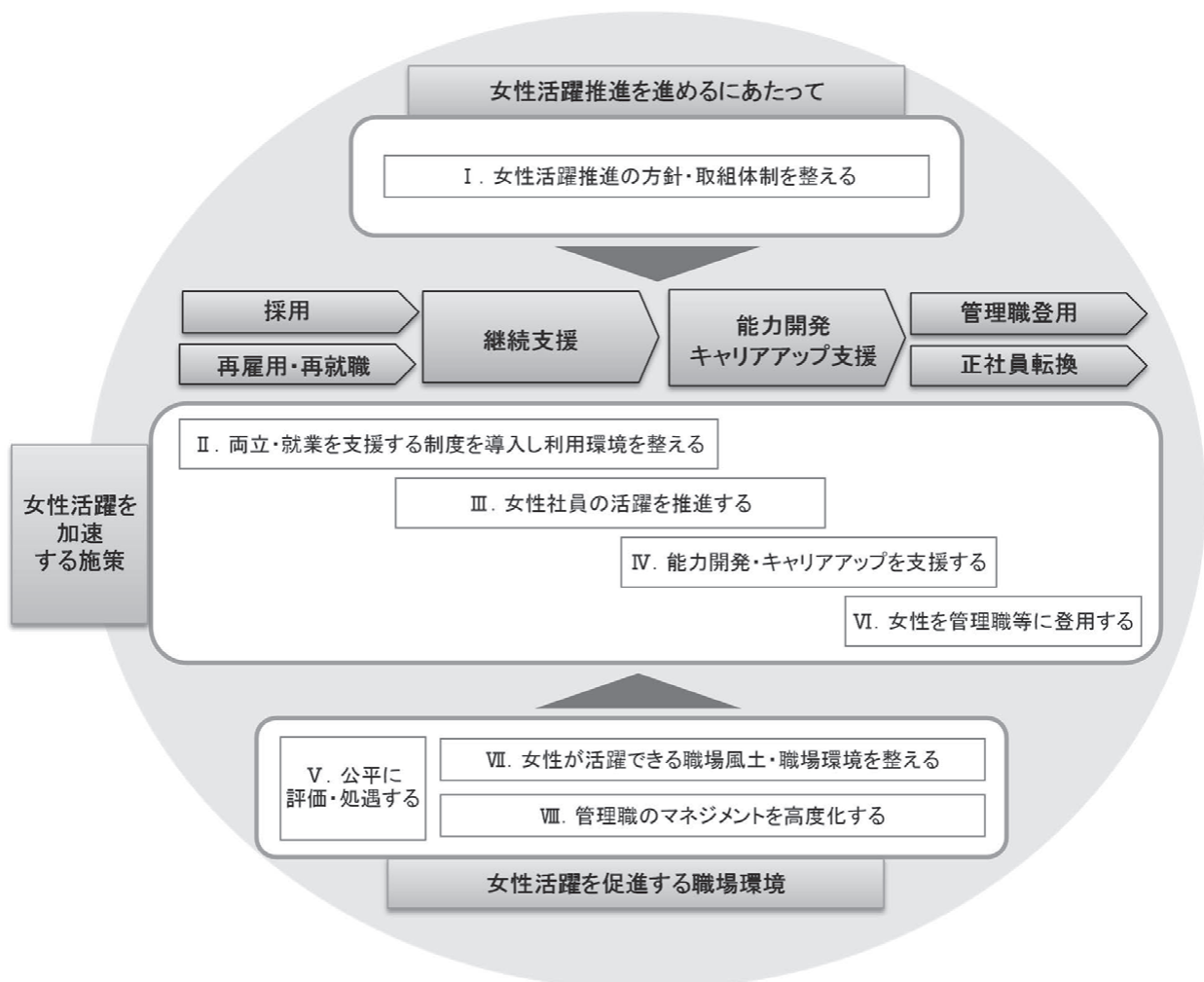
属性	自身の状況		管理職への経験意向	
	経験している	経験していない	経験している	経験していない
管理職	3.5	3.5	3.5	3.4
従業員	3.6	3.5	3.6	3.4
従業員	3.4	3.3	3.4	3.2

回答者の属性区別に見た平均値を確認できます。

「関連領域」に挙げられた領域にも留意して診断結果を確認しましょう。

2 診断結果から「取組のポイント」へ

- ◆ 診断ツールを用いた調査の実施や診断結果を読み解く作業の中から、女性活躍にかかる自社の現状と課題を把握することができたら、弱みや課題のある領域及び対象者等を重点的な取組のターゲットとして定め、具体的な施策の検討に移りましょう。
- ◆ 第3章では、診断結果をもとに取組の方法を考えるヒントとして、「取組のポイント」を解説していきます。第3章で解説する各項目は、次のページで示すように、診断結果シートで見てきたⅠ～Ⅷの大領域に対応しています。診断結果からあぶり出された自社の弱みや課題に着目し、これらの点に対応する項目を中心に読み進めてください。
- ◆ また、冒頭で述べたように、女性活躍推進の取組には、入り口段階である「採用」フェーズでの優秀な人材の確保、女性が結婚・出産・子育てをしながらも「就業継続」をすることができる環境づくり、男女を問わず「能力開発」「キャリアアップ」を図りながら活躍できる仕組みの構築など、様々な角度からのアプローチが考えられます。
- ◆ 自社の弱みや課題がどのようなフェーズにあるのかを下図のフローで確認しながら、「取組のポイント」に挙げられた関連領域を参照し、自社でのアクションプランの検討に役立てましょう。



I. 女性活躍推進の方針・取組体制

- ①女性の活用の目的・方向性の明示
- ②男女公平な採用・育成方針
- ③女性の活躍推進の体制構築や計画策定
- ④女性の活躍推進に関する従業員ニーズ把握

I. 女性活躍推進の方針・
取組体制を整える
(41 ページ)

II. 両立・就業継続を支援する制度の導入と運用

- 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
- ②両立・就業継続を支援する制度の利用しやすさ
- ③両立・就業継続を支援する制度利用時の対応
- ④男性も含めた働き方の見直し

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
(54 ページ)

III. 女性女性社員の活用と活躍の状況

- ①女性社員の活躍状況への実感
- ②女性社員への仕事の与え方の実感
- ③女性社員のロールモデル・メンターの存在

III. 女性従業員の活躍を
推進する
(64 ページ)

IV. 能力開発・キャリアアップ

- ①能力開発・キャリアアップの機会の充実
- ②教育訓練等への参加勧奨
- 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

IV. 能力開発・キャリア
アップを支援する
(68 ページ)

V. 公平な評価・処遇

- ①評価基準の明確化
- ②男女公平な評価の実施

V. 公平に評価・処遇する
(76 ページ)

VI. 管理職等への登用

- ①女性の管理職候補者の育成
- ②男女公平な登用

VI. 女性を管理職等に
登用する
(79 ページ)

VII. 女性が活躍できる職場風土・職場環境

- ①女性の就業継続を当然とする風土
- ②家庭との両立への理解と協力
- ③男女公平な情報提供・意見聴取
- ④男女公平な職場風土等
- 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

VII. 女性が活躍できる
職場風土・職場環境を
整える
(83 ページ)

VIII. 管理職のマネジメント

- ①管理職（上司）における従業員の能力、業務量等の把握
- ②管理職（上司）の的確・男女公平な指導・助言
- ③部下の意見等に対する管理職（上司）の男女公平な対応

VIII. 管理職のマネジメント
を高度化する
(94 ページ)

広島県は、「女性活躍診断モデル事業」として、診断ツールを活用した女性活躍推進の実態と課題を把握する取組を平成 26～27 年度に県内 13 の企業・法人において行いました。さらに平成 27 年度には、県内 5 つの企業・法人において、平成 26 年度の診断結果を踏まえた取組の方向性を計画し、一部については具体的な取組が始められたところです。下にそれらの取組の具体例をいくつか示します。

◇研修機会の充実により女性従業員のキャリアアップと社内意識改革を図る（A社、製造業）

A社は、診断結果から、女性が就業継続しやすい社内風土はあるものの、①女性の活躍推進の方針・取組体制の整備、②管理職の意識改革、③女性の管理職候補の育成の3点についてさらなる強化が必要であると捉えた。

そこで、同社では、社内で検討した結果、次のような取組を進めることとし、平成 27 年夏以降に取組を進めている。

① 社員参加型のワークショップ研修で女性活躍のテーマも検討

一般社員が所属部署を問わず参加可能な、自社の将来に向けた課題について考えるための社員参加型のワークショップ研修を開催。同研修では、事前に参加者に対して行ったアンケートの結果を踏まえてクラス編成を行い、クラスごとに現在の課題や課題解決のための道筋を考え、検討結果については経営層や管理職層に向けてプレゼンテーションする。本研修のなかで、「女性活躍」のテーマを扱うこともあり、また女性従業員が積極的に研修に参加し、経営層や管理職層にプレゼンテーションを行うことで、女性の能力開発を促進し、社内の意識改革につながっている側面もある。

② 管理職候補の女性従業員を対象にしたキャリアアップ研修を実施

女性従業員のよりハイレベルの管理職への登用を目指した管理職候補者研修を実施。参加対象は現在係長クラスの女性従業員とし、そのなかから人事部が「上司の推薦があった者」、「管理職候補者試験の研修や試験を突破した者」、「意欲のある者」を管理職候補者として選抜した。

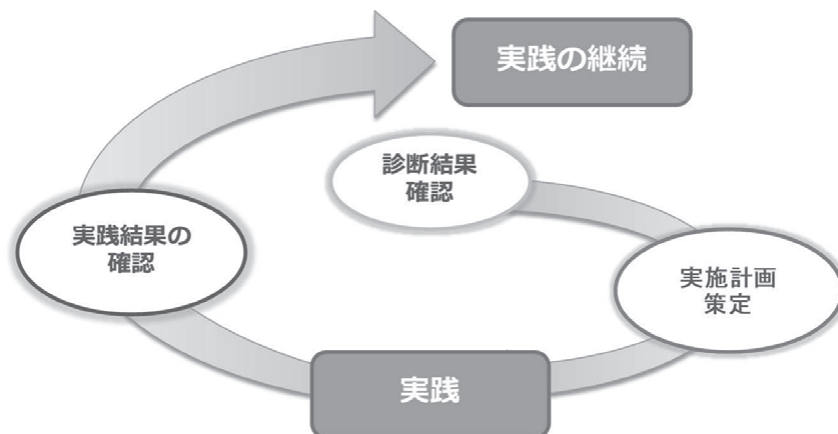
◇女性社員主体の検討会議で改善提案をとりまとめ（B社、小売業）

B社は、診断結果から、両立・就業継続を支援する制度の導入と運用について、経営層と従業員の意識の乖離が大きいことから、制度の内容や運用面において課題があると捉えた。そこで、女性社員が主体となった検討会議において、両立・就業継続を支援する各種制度の課題や改善の方向性について検討し、協議結果をとりまとめて経営層に向けて提案することとした。

また、両立・就業継続を支援する制度についてまとめた小冊子を作成し、各店舗及び産休対象者・育休終了予定者に配布する方向で準備を進めている。

◇女性の活躍促進のための専任職員の配置（C法人、介護）

C法人は、診断結果から、職員の女性比率が高いが、仕事と家庭の両立に負担を感じている職員が少なく、管理職を目指す女性職員も不足していることを課題として捉えた。そこで、研修を受けた職員を本部に「女性の活躍促進のための専任職員」として配置し、女性の働き方に関する相談に応じたり、同専任職員の働きかけによって各事業所代表による検討組織を結成し、上昇意欲を削ぐ問題の発掘と解決策について検討していくことを計画化した。



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。
 - * 自社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

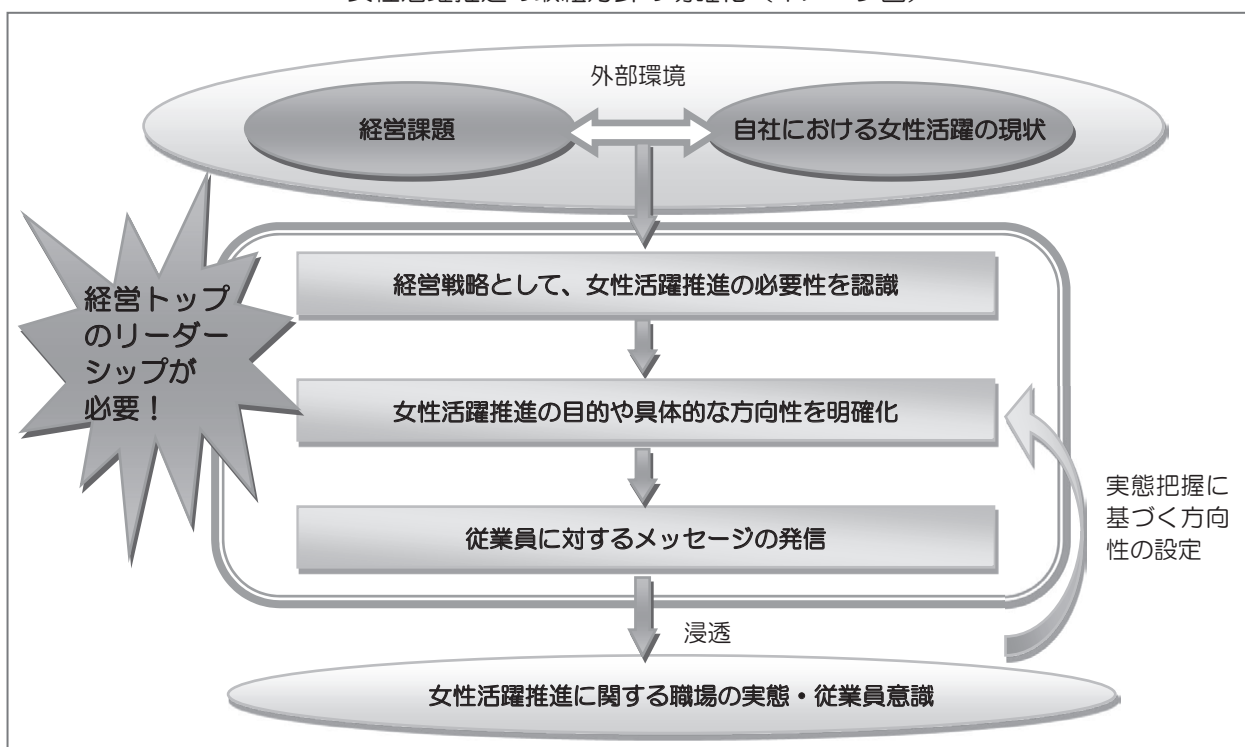
- ◆ 経営トップが女性の活躍に積極的に取り組む理由や思いを、経営課題などに基づいて従業員に対して明確なメッセージとして発信していくことが、取組の第一歩となります。
- ◆ 経営トップのメッセージを発信することで、会社としての本気度を従業員に示すことができます。また、継続的にメッセージを発信し続け、内容を周知徹底することも重要です。

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・・・

『会社の中長期経営計画で「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・・・。』

⇒会社としては中長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（プラチなくるみんマーク）
- ・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））

◇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を出ようとしなない、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ことに繋がります。
 - * 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」では女性に関わ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	【育児のために仕事を休める制度】 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。
短時間勤務制度	【短時間勤務(原則1日6時間)ができる制度】 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。
所定外労働の免除	【残業が免除される制度】 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。
子の看護休暇	【子どもの病気の看護などのために仕事を休める制度】 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。
法定時間外労働の制限	【残業時間に一定の制限を設ける制度】 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。
深夜業の制限	【深夜(午後10時から午前5時)の就労を制限する制度】 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。
転勤の配慮	【育児期の従業員の転勤に一定の配慮をする義務】 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。

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ますので、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

○「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 **検索**



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、自分が出来なかつ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いますか？
- 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/shokugyounouyoku/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）。

具体的な取組の工夫

- 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」により現職場での満足度、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）止まりとなっていませんか？

▶▶▶ 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人事異動に応じられること、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に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になります。
- ◆ 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。

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）

取組②

職場に「ありがとう」「おたがいさま」の精神を醸成する

- ◆ 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

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。

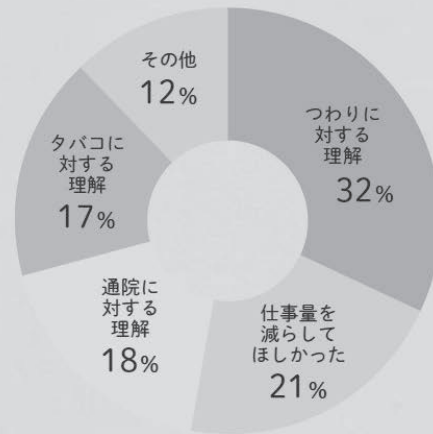
どのような配慮が必要なのか分からないければ、配慮のしようがありません。

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」を話し合しましょう。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」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際には、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

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。

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。

◇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っ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っ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。

第4章

女性活躍推進のための取組事例

I. アンデルセングループ

▶▶▶ 取組のポイント

- ◆ 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
- ◆ 女性従業員同士のネットワークの構築
- ◆ 男女ともに働きやすい職場環境の整備

ANDERSEN
GROUP

▶▶▶ 企業の概要

本社所在地	広島市中区鶴見町 2-19	設立年	1948年8月
事業内容	パン・洋菓子等の製造・販売、卸業務		
従業員数	6,033名 (内訳) 正社員： 男性 1,100名 女性 382名 パート・アルバイト： 男性 696名 女性 3,483名 派遣・嘱託・契約社員等： 男性 194名 女性 178名		
平均勤続年数	男性：19.3年 女性：10.8年		
女性管理職比率	役員：8.3% 部長相当職：17.0% 課長相当職：8.0% 係長相当職：19.4%		

(2014年3月時点)

1 女性の活躍推進に取り組んだ背景・目的

■女性従業員の就業継続への問題意識

アンデルセングループは、前身の「タカキのパン」が1948年に創業した時代から、高木俊介・彬子夫婦が力を合わせて経営してきた会社であり、現相談役である彬子氏は女性従業員にとって憧れのロールモデルでもあった。また、パンという生活に近い商品を扱っていることから、消費者としての女性の視点を重視してきた。このように、当時から女性従業員を大切にす文化はあったものの、時代背景から女性従業員の多くは結婚・出産を機に退職してしまい、継続的に就業する人は少数だった。このような問題意識の中、1991年には退職後10年間まで従業員の復帰を支援する「キャリアリカバー制度」を創設した。現在の登録者は49名いるが、直近10年間では正社員復職者数が4名にとどまる。時代のニーズに合わない制度になってしまっており、今後、制度の改定や登録者フォロー体制の強化などが求められる。

■職域による性別役割分業からの脱却

また、社内の女性比率が高いものの、多くは店舗での販売業務や工場の製造業務にあたる非正規スタッフが中心であり、女性が活躍している職域は偏っていた。一部では、消費者の目線に立って商品の企画開発を行うなど女性が活躍してはいたが、製造職や営業・店長職などではまだまだ少数派であった。

このような背景から、2003年4月の持株会社制導入による分社と時を同じくして、女性の活躍推進に向けて、女性の就業継続とポジティブアクションを意識した取組を開始することとなった。

2 女性の活躍推進を進めるにあたって取り組んだこと

■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

取組のポイントⅠ-②、Ⅲ-②参照

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ブールされるようになり、係長相当職クラスの人材も育ってきている。

また、将来の管理職候補となる人材を育成するため、若手のうちに複数の職場を経験させるよう努めたり、研修等を通じて様々な経験を積むことができるように配慮するなどの取組も行っている。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。

従業員のキャリアに対する意識や考え方を把握するためのツールとしては、各自が将来の働き方やキャリアの希望などを記入できる「自己申告制度」がある。現在は自由記述形式だが、今後は同制度で把握した情報をキャリア教育の体系へとつなぐことも考え、内容の拡充を検討している。

■女性従業員間のネットワークの構築

取組のポイントⅢ-①参照

店舗で働いている女性従業員を対象に、女性従業員間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。東日本と広島で2拠点で開催され、それぞれ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。



<「母の会」の活動風景>

女性従業員の声：

「会社発信の企画に参加したことで、『ここにいていいんだ』と感じた」

昨年、一昨年と2年間にわたり広島で開催された「母の会」に参加した。店舗で働く女性従業員11名ほどが年に1~2回集まってお茶を飲むというシンプルな企画だったが、普段は交流のない他店の人や女性で店長を務めている人などに会い、刺激になった。社長が参加した回もあり、会社のトップが女性の活躍推進に取り組もうしている姿勢が伝わってきた。励みになった、とまでは言えないかもしれないが、子育てとの両立で周囲に申し訳ない気持ちを感じながら働いている中でも、「ここにいていいんだ」と感じる事ができた。

■女性の活躍推進を切り口とした、多様な働き方の追求

女性従業員が就業を継続しながら活躍できる風土づくりに向けて、現場レベルの課題を把握する取組にも着手し始めている。2015年4月から人事部に新たに「次世代ワーク推進」担当者を置き、店舗、製造、本部などのそれぞれの現場で働いている従業員を対象に、情報収集の取組を開始することを予定している。

「次世代ワーク推進」という言葉を使用した背景には、女性の活躍推進の先に目指す姿は、女性従業員のみならず、男性や高齢者なども含む多様な人材が「本人が希望する形で、無理せずに働くことができる」環境であるという考えがある。以前に比べて、現在では短時間勤務などを活用して働き方を選ぶことができる制度環境は整いつつあるが、働く現場の特性によって、勤務時間帯による負荷や制度利用時の周囲への遠慮など、運用面での課題が多く残っているのが現状である。そのために、形式的な制度設計の検討ではなく、現場レベルでの従業員のニーズを把握することを重視し、抜本的に風土を変革することを目指して取組を行うことが重要だと考えている。

☛ 女性従業員の声：

「産休・育休に入る前に、将来の働き方をイメージできる機会があるとよい」

産休・育休の制度は知っていたが、自分自身が実際に制度を利用するまでは真剣に考えたことがなく、産休に入るときや育休から復帰する時になって初めて「働き方」の問題に直面した。制度の利用をスタートしてからではなく、事前に「将来、どんな働き方をしたいか」を考えたり、計画をしたりする機会があれば、もう少し心構えができたのではないかと感じた。

3 女性の活躍推進の取組による効果と今後の課題

女性の活躍推進の問題意識は以前から持っていたが、本格的な取組には着手し始めたばかりである。しかし、2003年以降に行ってきた女性の積極的な採用やキャリアアップの環境づくりを通じて、少しずつ女性従業員の層が厚くなり、今後の加速的な取組を進めていくための土壌が整いつつあると言える。今後は、女性のロールモデルの発信やネットワークづくりなどを通じて、女性の活躍を後押しする取組を行っていききたい。

また、女性を切り口として、多様な人材がそれぞれの希望する形で働き続けることができる風土及び環境づくりに向けて、「次世代ワーク推進」担当者の情報収集をベースとし、現場のニーズに合わせて今後の取組の方針を検討していきたい。

「専任部署『次世代ワーク推進担当』を新設し、本気の取組」

アンデルセングループは、前回取材時(2014年3月)の課題として「女性従業員の就業継続」、「職域毎の性別役割分担意識」、「女性の積極的な採用とキャリアアップ」、「多様な働き方の追求」を挙げていた。これらの課題に対する現状について、2019年に再取材を行った。

▶▶▶ 最新の企業状況

従業員数	5,370名(非正規含む)		
女性従業員比率	65.4%	女性管理職比率	12.9%

(2019年10月時点)

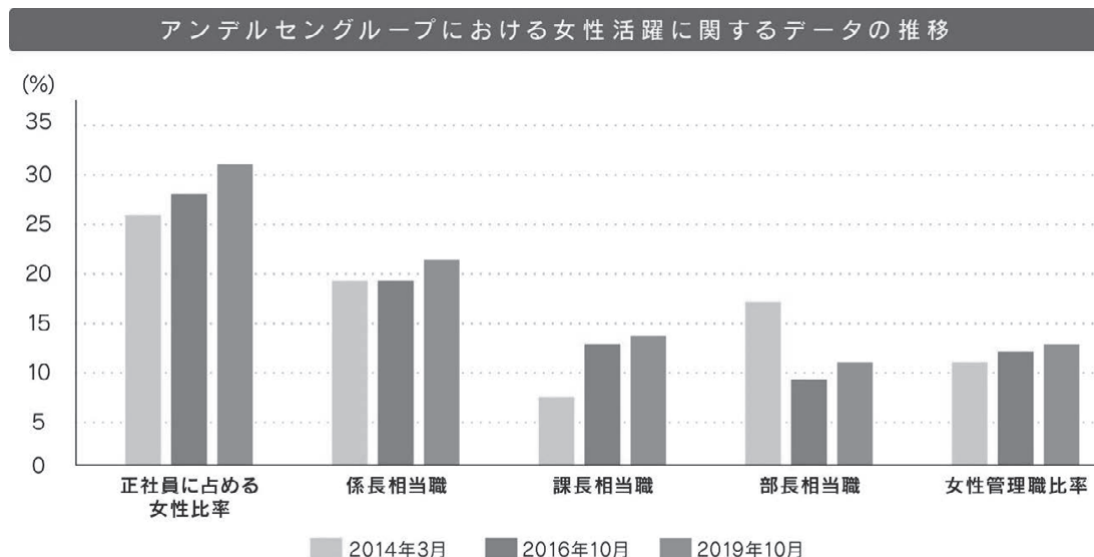
▶▶▶ 主な施策や成果

- ◆ イキイキと仕事をして人生を楽しめる組織を実現するための「次世代ワーク推進担当」
- ◆ 女性の採用拡大に加え、就業継続への施策
- ◆ 女性社員の職域拡大や店長としても働きやすい環境づくり

1 イキイキと仕事をして人生を楽しめる組織を実現するための「次世代ワーク推進担当」

アンデルセングループの女性活躍に関するデータを見ると、前回取材時に比べ、部長相当職は変動があるものの、他はいずれの数値も伸び、女性活躍が進んでいることが分かる。

図1 アンデルセングループにおける女性活躍に関するデータの推移



※管理職は課長相当職および部長相当職をいう。

「みんなが自分らしいライフデザインを描き、イキイキと仕事をし、人生を楽しんでほしい。そんな思いから、2015年4月に専任の『次世代ワーク推進担当』を新設しました」と、株式会社アンデルセンサービス(以下、アンデルセンサービス)人事部部長木村雅晴氏は言う。同社は、グループ内の経理、人事、採用、教育、総務、システムなどの専門業務を担当する会社で、女性活躍を含む各種人事関連施策についても行っている。

次世代ワーク推進担当にて、育児や介護など、さまざまな制約がある人も働き続けることを会社として

支援するために、社員へのヒアリングに始まり、制度の改定、仕組の新設、風土づくりを進めているという。アンデルセングループにおけるそれらの取組について話を聞いた。

2 女性の採用拡大に加え、就業継続への施策

「パンを製造販売する会社であるからでしょうか、新卒者については女性からの応募が多く、近年は採用者の約6割が女性です」（表1参照）と木村部長が話す通り、女性の採用が増えている。これが正社員に占める女性比率が2014年の25.8%から2019年に30.8%（図1参照）と、5ポイント増えた理由の一つだ。

表1 アンデルセングループにおける過去3年間の新卒採用状況

年度	男性（人）	女性（人）	採用者に閉める女性の割合
2017年	41	70	63.1%
2018年	32	55	63.2%
2019年	28	47	62.7%

しかし、前回取材時において課題となっていたのは「女性従業員の就業継続」で、せっかく採用した女性社員が途中で退職してしまうといった問題があったようだ。この点については、近年結婚・出産を理由に退職する社員はほとんどいなくなったそうだ。

「上司による妊娠時・産休前・復職前の面談を義務化しました。制度に関する知識だけでなく、働き方のすり合わせをすることで、当事者と上司・職場の相互理解と両立できる環境づくりにつなげるのが目的です。また、次世代ワーク推進担当が『パパママ応援 相談窓口』を設け、妊娠中や育児休業中、復職後の従業員からの相談を受け、安心していただけるようにしています。相談窓口では、上司の相談も多く、両方の視点を教えてもらいながら積んだノウハウをこれからの方にも役立てていきたい」と、同担当課長の岡元由季さんは言う。

岡元さんは、「アンデルセン」の店舗での販売、「リトルマーメイド」のフランチャイズ店をサポートする店舗マネジメントの仕事など、店舗現場での経験が長く、店舗運営や働き方に詳しい。このような経験や現場からのヒアリングなども合わせ、女性の就業継続についてもサポートしている。

例えば、妊娠中は制服でお腹が締め付けられて不安、という声からマタニティ用の制服を作ったり、法定より長めの妊娠初期からの産前休業も可能としている。また出産から最大3年の育児休業制度や、復職後は子供が小学校を卒業するまでの間、最大1日2時間の時短勤務が選べるなど、より働きやすいものに見直している。また、産育休中の正社員と復職した正社員を対象に、SNS上でグループを作成しており、社内の横のネットワークを作っている。アンデルセングループは、全国に事業所があるため、社内の身近なところにロールモデルが不在の職場も多く、このSNS上のグループが不安解消や先のキャリアを描くことにつながっている。

しかし、男女関係なく入社から3年までの間に離職するケースもあり、そこを超えると人材が定着する傾向にあるという。よって、若手にやりがいをもって働いてもらい、就業継続につなげることは今後も課題として対応していくそうだ。

3 女性社員の職域拡大や店長としても働きやすい環境づくり

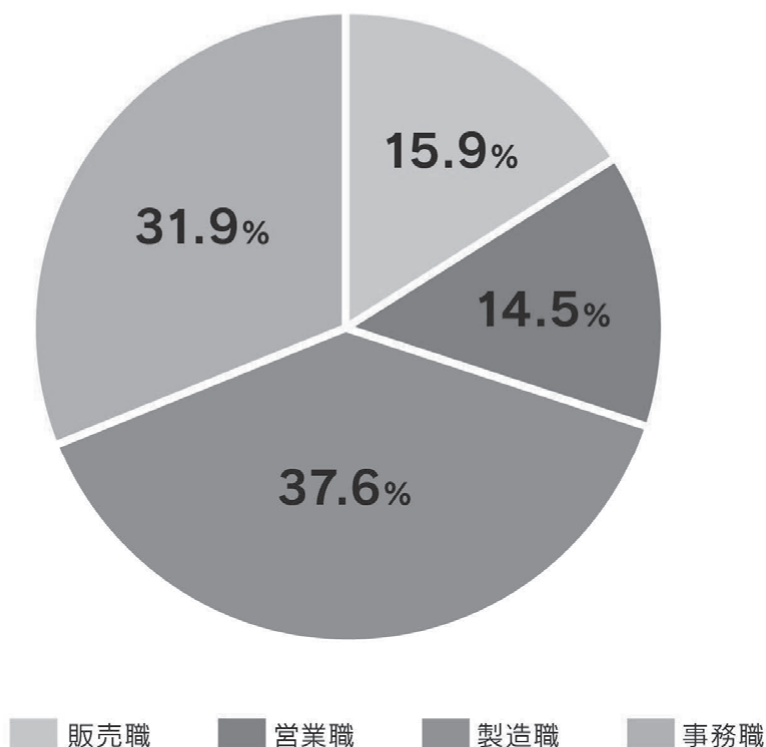
女性正社員が増えつつある今、多様な職域や管理職などでのさらなる活躍への取組も進んでいる。アンデルセングループでは、女性正社員の15.9%が販売職、37.6%が製造職に配置されている。

「かつては製造部門に配属される女性正社員が少なかったのですが、近年は多くなりました。『パンづくりをしたいから入社したい』という声が多く、女性も無理なく働けるよう、例えば小麦粉の納品形態を25kgから10kgに変更するなど働く環境も整えていきました」と、木村部長。現場と働く側の意識の変化により、女性の職域が拡大しているようだ。

図2 アンデルセングループにおける女性正社員の配置状況(2019年11月時点)

アンデルセングループにおける女性正社員の配置状況

※2019年11月時点



また、係長クラスになる前の20代後半の正社員に対する若年層研修時に、キャリア育成などの社内制度について説明し、男女共にワークライフバランスの意識を高める研修をしている。「各自のマネープランも考えてもらい、仕事を続けた場合と、そうでないときの違いも実感してもらっています。就業継続とキャリアアップの動機付けとしてもらえれば」と、木村部長は話す。さらに、女性の店長職が少ないといった点については、まずは店長の働き方を改善する必要があると、アンデルセングループでは考えた。

そこで、ある店長の意見をきっかけに、2018年10月から「店長職のフレックス制度」を導入した。従来は店長の一日の勤務時間は固定（8時間）であったが、繁忙日や店舗スタッフの人数が足りない時間帯に出勤するなど、店舗の状況や業務から判断し、店長自身の裁量でいつ何時間働か決められる制度だ。一カ月あたりの総労働時間は8時間×勤務日数で固定であるが、1日単位では短くも、長くも柔軟にできる。

「フレックス制度は本部にはありましたが、店舗にはありませんでした。これも、店舗からの声を聞くことで実現しました。何より効率的に働け、また残業時間の短縮にもつながり、9割の店長が活用しています。この成果から2019年9月からは製造チーフにも導入。店長同様に9割のチーフが活用中です。上司である店長やチーフが自分の時間を大切にすることが、他の従業員の時間も大切にするにつなげるはず」と、岡元さんは言う。



「会社が社員のことを考えること、また社員の声を吸い上げ、本社部門として施策を展開することの大切さを感じています。これからも、自分の時間、相手の時間を大切に作る風土を作っていきたい。また、具体的な数値目標は掲げていませんが、女性管理職も少しずつ増えるようにしていく予定です」と、木村部長は話す。

デンマーク語の「ヒュッグ（人と人とのふれあいから生まれる、温かな居心地の良い雰囲気）」という言葉を大事にしているアンデルセングループ。従業員自身にもヒュッグな時間を多く持ち、人生を楽しみ、

そして業務においても力を発揮してもらうために、これからも次世代ワークの推進に取り組んでいく。

☛ 2019年追跡取材担当者からの一言：

アンデルセングループでは、2015年4月に専任の「次世代ワーク推進担当」1名を設置し、現在は人事部内で連携しながら、働き方や女性活躍を含む取組に対して、アクセルを踏んでいる。2014年取材時の課題「女性従業員の就業継続」、「職域毎の性別役割分担意識」、「女性の積極的な採用とキャリアアップ」、「多様な働き方の追求」それぞれに対応することにより、女性正社員数の増加、女性管理職数の増加につなげた。

「次世代ワーク推進担当」という体制を整備し、販売現場を長く経験した担当者が、社員の声を聴きながら、ひとつずつ丁寧に対応していくことで、男女ともに働きやすい職場へと進んでいるようだ。

●取材日 2019年11月

●取材ご対応者

株式会社アンデルセンサービス 人事部 部長 木村 雅晴氏

株式会社アンデルセンサービス 人事部 人事チーム 次世代ワーク推進担当課長 岡元 由季氏

▶▶▶ 追跡取材はホームページからも閲覧できます

- ◆ 今回紹介した追跡取材は広島県 HP “働き方改革・女性活躍取組サポートサイト「ヒントひろしま」”でも閲覧できます。
- ◆ 「ヒントひろしま」では、県内企業の取組事例以外にも女性活躍を推進するための制度やセミナー・研修会等の各種事業を紹介しています。



ヒントひろしま

検索

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

Ⅱ. 社会福祉法人尾道さつき会（高齢者総合ケアセンター星の里）

▶▶▶ 取組のポイント

- ◆ 男性・女性に関係なく、働きやすい職場づくりの推進（くるみんマークの取得）
- ◆ 具体的な事例を提示することによる周囲の意識改革
- ◆ 「やりたい」気持ちを伸ばすことによるキャリア意識の形成



▶▶▶ 企業の概要

本社所在地	広島県尾道市久保町 1786 番地	設立年	1982 年 6 月
事業内容	障害児者福祉事業、高齢者福祉事業、介護福祉士等養成学校の運営		
従業員数	法人全体 445 名 （内訳）正職員： 男性 61 名 女性 118 名 准職員： 男性 54 名 女性 212 名 （高齡者総合ケアセンター星の里 247 名 （内訳）正職員： 男性 32 名 女性 73 名 准職員： 男性 20 名 女性 122 名）		
平均勤続年数 （高齢者総合ケアセンター星の里）	男性：4年6ヶ月 女性：5年0ヶ月		
女性管理職比率	部長相当職：66.7% 課長相当職：45.4% 係長相当職：55.5% （部長相当職：0% 課長相当職：57.1% 係長相当職：50.0%）		

（2015 年 2 月時点）

1 女性の活躍推進に取り組んだ背景・目的

■男性・女性に関係なく、働きやすい職場づくりの推進

障害児者福祉事業、高齢者福祉事業を中心に事業を展開している社会福祉法人尾道さつき会では、多くの福祉関係の職場がそうであるように、女性の割合が非常に高く、全体の約 7 割を占め、管理職の約半数も女性である。言い換えれば、女性が活躍しないと成立しない職場である。しかし同法人では、女性が多い職場ではあるが、いわゆる「女性」の活躍というよりも、男性・女性関係なく、仕事と家庭の両立ができるよう職場環境を整え、よりよい企業にすることを目指し、経営層がそれを積極的に推進してきた。

とりわけ両立支援に関しては、「働きがいのある職場」「気兼ねなく育児・介護休業などを取得できる環境づくり」を進め、2012 年 2 月 16 日付で広島労働局長より次世代育成支援対策推進法第 13 条に基づく基準適合一般事業主として認定を受け、次世代認定マーク「くるみん」を取得した。今では、「くるみん」マークを見て、応募してくる学生もいる。



<いきいきと活躍する女性従業員の様子>

2 女性の活躍推進を進めるにあたって取り組んだこと

このように、男女問わず、働きやすい職場づくりの一貫として、両立支援が推進されるようになり、以下に示すような具体的な取組・施策が進められてきた。

■産休育休制度と短時間勤務制度の拡充

取組のポイントⅡ-①参照

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。

■具体的な事例を提示することによる周囲の意識改革

短時間勤務の拡充など、新しい情報や推進している取組については、具体的な内容を、各事業所にメールや会議などを通じて通知を示して知らせている。ただ実際それを誰かが使うとなると、どうしても他の人に負担が出てしまう。とりわけ、「ノー残業デー」の日や短時間勤務者であっても、職場によっては帰りにくい状況もあって、管理者には、本人よりも周りに理解を呼びかけるよう、会議などを通じて伝えている。その時には、ある事業所であった具体的な事例を示すことにしている。制度利用者本人ではなく、その周囲の人たちに呼びかけていくためには、具体例があると理解されやすいからである。

また同じように、意識改革の一環として、年2回法人内の社内報に、「イクメンパパ」や赤ちゃん・子どもに関するコーナー等を設け、子育てを経験している職員からコメントをもらいそれを掲載して、できるだけ皆の目に触れるようにしている。

実際、一時期出産ラッシュだった事業所もあったが、いつもだれかが同じ状態なので、助け合いの気持ち、お互い様の気持ちの中で、支え合って仕事をしていた様子がみられたという。

■「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

取組のポイントⅣ-①参照

前述の通り、女性の管理職比率は半数程度と少なくはなく、法人としても、男女に関わらず「やる気のあるものにはやらせる」という考えのもとにある。ただ、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。2015年4月からは、人事制度及び給与制度を変える予定である。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。

3 女性の活躍推進の取組による効果と今後の課題

課題としては、現場の人間関係の中での制度の使いにくさがどうしてもある。制度を利用促進するには、職場内の人間関係もサポートしないと、例えば子育て中の女性は制度を「使う」側となり、それ以外の人はそれを「カバーする」側となって分断が起こる。そして、「カバーする」側が「私がカバーしているのだ」と思ってしまえば、職場の人間関係がうまくいかなくなる。それを克服するために、いかに風通しの良い職場環境にするかが大きな課題である。また、例えば休暇も、産休・育休や子育て中の女性が休みをとりやすくするだけでなく、誰でも休みがとれる機会を増やしていかないと、公平性という面で他の職員から不満が出てくる。そのため、リフレッシュ休暇なども検討する必要がある。さらに、こうしたことを実現していくために、管理職がよりいっそう学んでいくことも重要である。

また、福祉関係の場合、制度による影響が大きく、制度によって報酬や職員配置が変わるため、不足分の職員を増やしたいが、配置基準を上回る増員は難しいという現状もある。そのため、慢性的に管理職の負担が大きくなる。どこの事業所でも、管理者の責任や業務量の多さ、長時間労働などは大きな課題となっている。特に小規模のところはカバーしあうことが難しく、問題はより深刻である。

▶▶▶ 社会福祉法人尾道さつき会（高齢者総合ケアセンター星の里） のその後の状況を追跡取材（2019年10月取材）

「業務量・人事評価などを改善し、管理職も働きやすい環境を目指す」

社会福祉法人尾道さつき会は、当時の課題として「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」、「管理職の責任や業務量の多さ、長時間労働」、また「制度を『使う』側と『カバーする』側の間に軋轢が生じ、両立支援制度が利用されにくい事業所がある」ことを挙げていた。これらの課題に対する現状について、2019年に再取材を行った。

▶▶▶ 最新の企業状況

従業員数	516名		
女性従業員比率	71.9%	女性管理職比率	47.4%

（2019年4月1日時点）

▶▶▶ 主な施策や成果

- ◆ 前回取材時の課題と、改善に向けた取組について
- ◆ 評価制度を見直し、評価を見える化
- ◆ 全職員・管理職の業務量削減への取組
- ◆ 今後は管理職になりたい女性を増やしていくサポートを

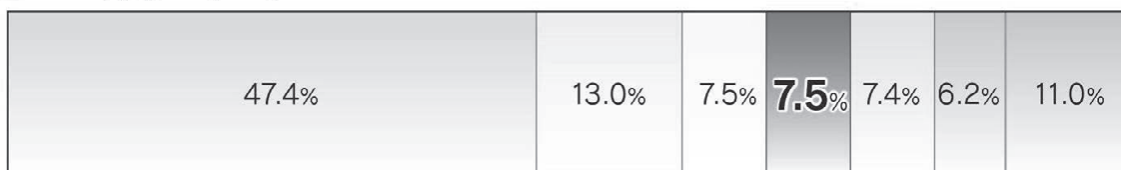
1 前回取材時の課題と、改善に向けた取組について

尾道市内を中心に、高齢者及び障害者向けに、36施設を運営する社会福祉法人尾道さつき会（以下、尾道さつき会）。医療・福祉業界の女性従業員平均比率は75.5%、女性管理職平均比率は50.3%と多くの女性が活躍する業種であり、尾道さつき会も女性従業員比率は71.9%、女性管理職比率は47.4%と、ほぼ平均と変わらない。

医療・福祉業界は、女性管理職の占める割合が他業界に比べて高いが、他業界と同様、最初から昇進を望む女性の割合は高くないようだ。介護職従事者に対して行った調査では、「現在就いている職種以外に、チャレンジしてみたい他の職種がある」と回答した者のうち、「サービス提供責任者」（同業界における管理職に該当）と回答した割合は、7.5%（平成29年度）にとどまっているという統計もある。

介護職従事者がチャレンジしてみたい同業界内の職種

■ H29年度(n=5,009)



訪問介護員 介護職員 介護支援専門員 サービス提供責任者 看護職員 生活相談員 その他

※出所：公益財団法人 介護労働安定センター「平成29年度 介護労働実態調査」

尾道さつき会においても、職場における課題を洗い出すため、2014年から事業所単位での職員満足度の分析を毎年実施している。その結果、「自身の働きを正しく評価されていないと感じる」など、キャリアに対する不満と、管理職に限らず「業務量が多い」ことに対する不満を持つ職員が多いことが判明した。この2つの課題を解決することが、女性管理職比率アップにもつながると考え、法人全体の喫緊の課題として取り組んできた。

2 評価制度を見直し、評価を見える化



「働きが正しく評価されていない」と職員が捉えている課題への対策として、尾道さつき会は2015年にキャリアパスの定義を明文化した給与制度及び人事考課制度（以下、人事評価制度）の見直しに着手した。職種と等級を新たに設定し、人事評価に応じて等級が上がる仕組みを構築。「等級と昇給を見える化したことで、職員のモチベーション向上だけでなく、離職率の低下にもつながりました」と、総務部次長の永井孝一氏は話す。

次に着手したのが、「人事評価の透明化」だ。前述の通り、尾道さつき会は36もの施設を運営しており、それぞれの事業所でサービス内容が異なるため、事業所で求められるスキルもさまざま。事業所間異動も多く、

同じ職員であっても、異動先により全く違う評価を受けてしまうといったこともあり、評価者によるバラつきが大きい点が課題だった。

この課題を解決するため、2018年にクラウド型人事考課システムを導入した。職種に応じた行動目標を、管理者と被評価者の面談の中ですり合わせ、求められる役割を明確化した。その結果、管理者による定性的な評価が占める割合を引き下げることにつながっただけでなく、評価者と被評価者双方が、同じシステムを利用することにより、被評価者が、自身に関する評価を確認することができるようになった。

こうして、年功序列型の従来の制度から、能力や働きぶりを正しく評価し、能力の高い人を積極的に管理職に登用する環境が整いつつあり、「各事業所の仕事に合わせた評価項目の設定について、今後も随時更新していきます」と、総務部主任の川口達也氏は言う。



3 全職員・管理職の業務量削減への取組

女性管理職登用への障害として、管理職の業務負担が大きいことが挙げられているが、それ以前に、全職員の業務量の削減も課題だった。

尾道さつき会の高齢事業部では、毎月、各事業所のユニットリーダーによる合同会議を開催している。具体的には、各現場における課題に対し、改善のためのアクションプランをリーダー全員で議論し、各事業所に戻って実行するというPDCAを回しているのだ。

職員の業務削減についても、まずコア業務と周辺業務を整理し、どこまでを職員が担うかについての方針を話し合い、物品調達や清掃といった周辺業務のアウトソーシングを進めた。次に、コア業務の中でも業務削減、業務効率化できるものがないかを精査した。例えば、体力的な負担が重く、時間もかかる入浴介助は、残業の原因の1つにもなっていることが分かった。そこで、リフトを導入することで、職員自身の移譲（被介護者を移動させること）の負担が減り、20~30分の時間短縮につながった。また、業務上

大きな負担となっていた介護記録については、2018年からタブレットを利用することにし、効率化を実現した。

さらに管理職の業務量削減に向けて、一般職員の教育にも力を入れている。若年時から、高度な専門知識を習得し、現場でのパフォーマンスを高めることを目的に、事業所内の看護師やケアマネジャーといった専門職員を活用した研修を開催している。また、従来は管理職が新人教育のOJTを担うことが多かったが、それを領域ごとに得意なベテラン職員が行うことにしたところ、管理職の負荷が軽減されただけでなく、新人の育成もスムーズになったそうだ。

4 今後は管理職になりたい女性を増やしていくサポートを

尾道さつき会の女性管理職数は、2016年は6名だったのに対し、2019年には9名と3名増加している。しかし、法人として事業所の拠点数を拡大しており、それに伴って管理職数も増加しているため、全体として女性管理職比率はアップしておらず、今後も継続的な取組が必要だ。

被評価者にとって透明性と納得感の高い人事評価制度の導入により、評価面の課題は、制度上整備された。また、業務量の多さに対する課題についても、現場を中心に改善のための取組を進めている。さらに、女性のライフステージに応じた役職の変動に対しても、柔軟に対応している。例えば、子育てに手間と時間をとられる時期は、いったん管理職を離れ、子育てが落ち着いた段階で、再び管理職登用するといったことも可能だそうだ。

「働きやすい環境や人事評価制度を整えた後は、女性自身の上昇意欲をいかに引き出すかがポイントです」と総務部次長の永井氏は言い、職員の日々の働きぶりを、ユニットリーダーや責任者が評価し、チャレンジできる資質を持った職員に対し、定期面談や日常的なコミュニケーションを通じて、粘り強く働きかける取組をこれからも続けていくそうだ。

2019年追跡取材担当者からの一言：

尾道さつき会が5年前の取材時に抱えていた課題のうち、「管理職の責任や業務量の多さ、長時間労働」と「両立支援制度が利用されにくい事業所がある」について、いわゆる働き方改革により、着実に成果を出している。そこで、女性管理職登用に向けた次なる課題としては、「管理職昇進への関心が薄い点をいかに変えていくか」であるようだ。医療・福祉業界に限らず、最初から昇進を望む女性の割合は多くない。そのような中でも、上司からの評価や励ましが、「やってみよう」と決意する最初の一歩になるケースも多いのではないかと話す。課長の村上佳代さんのようなロールモデルを増やし、ついで、「なりたい」人が増えることを願う。

●取材日 2019年10月

●取材ご対応者

社会福祉法人尾道さつき会 総務部 次長 永井 孝一氏
主任 川口 達也氏

▶▶▶ 追跡取材はホームページからも閲覧できます

- ◆ 今回紹介した追跡取材は広島県 HP “働き方改革・女性活躍取組サポートサイト「ヒントひろしま」”でも閲覧できます。
- ◆ 「ヒントひろしま」では、県内企業の取組事例以外にも女性活躍を推進するための制度やセミナー・研修会等の各種事業を紹介しています。



ヒントひろしま

検索

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

Ⅲ. 新広島ヤクルト販売株式会社

▶▶▶ 取組のポイント

- ◆ 男女を問わず、管理職としての資質を重視した登用の実施
- ◆ 従業員のニーズを把握する仕組みと日常的なコミュニケーション
- ◆ 従業員それぞれの状況に合わせた、勤務形態などの柔軟な調整

人も地球も健康に
Yakult

▶▶▶ 企業の概要

本社所在地	広島市西区福島町1丁目23-13	設立年	2009年4月
事業内容	ヤクルトブランドの商品販売、宅配等		
従業員数	従業員123名(うち女性85名)※役員,社員,嘱託社員,パート社員を含む。 保育スタッフ28名 ※センターに設置された保育ルーム(10か所)に勤務。 その他、販売スタッフ476名(ほぼ100%が女性)が委託契約により販売業務に従事。		
平均勤続年数	男性:10年2ヶ月 女性:10年3ヶ月		
女性管理職比率	45.5%		

(2014年10月時点)

1 女性の活躍推進に取り組んだ背景・目的

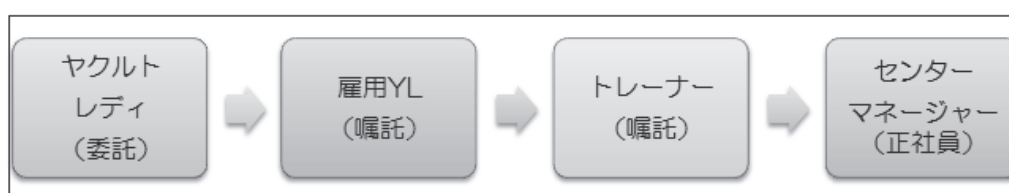
■女性比率の高い職場環境

新広島ヤクルト販売株式会社は、県内の2販売会社の合併により、2009年4月に設立された。同社が手がけるヤクルトブランド商品の販売・宅配事業では、同社と委託契約を結んで活動する、「ヤクルトレディ」と呼ばれる販売スタッフ(約480名)が販売拠点となるセンターの従業員と連絡を取り合いながら日々の販売活動を行っている。

販売スタッフは出来高制の報酬体系なので、それぞれが働くことができる時間や環境に合わせて業務量を調整することができ、センターに設置された保育所を利用することもできる。このため、販売スタッフには子育てや介護との両立を図りながら働いている女性が数多くいる。また、これらの販売スタッフと連絡調整し、マネジメントを行う従業員にも女性が多い。このような背景から、同社の職場は女性比率の高さが特徴的な環境となっていた。

■販売スタッフから社員への登用

販売スタッフには社員への登用の道も開かれている。優秀な販売スタッフに対して会社から個別に声かけを行い、本人が希望すれば、嘱託社員(1年単位で契約更新)へと転換することができる。また、その後の実績により、正社員へとステップアップすることも可能である。実際に、嘱託社員はすべて元販売スタッフであり、嘱託社員から正社員へと登用された女性従業員もいる。



<正社員登用へのステップアップの仕組み>

このように、職場の女性比率が高く、また個人の実績に応じて販売スタッフから社員への登用も行われてきた同社では、「男女を問わず、頑張っている人や優秀な人を評価する」という代表取締役社長の方針の下、ごく自然な流れの中で、女性の活躍が進んできた。

■従業員のニーズを把握する仕組みと日常的なコミュニケーション

広島本社、福山支社、三次営業所の3拠点を持つ同社には、合計で次長職4名、ライン課長職7名の管理職が配置されている。このうち、次長2名と課長3名は女性で、特に課長3名は販売スタッフからステップアップを重ねてきた人材である。

このような登用が実現してきた背景には、「男女を問わず、優秀な人材にはチャンスを与える」という社長の方針がある。特に女性に特化した取組を意識されてきたわけではないが、従業員それぞれの実績、キャリア、リーダーシップ、部下からの信頼などを公平に評価し、管理職として求める資質を持つ者を積極的に登用してきた結果、同社は他の販売子会社と比較しても女性管理職の高い組織となった。

☛ 経営者コメント：

「女性従業員は管理職になりたがらない」？

- 一般に「女性従業員が管理職になりたがらない」と言われることがあるが、それは「女性の活躍推進」が自然体で受け入れられていないことの表れだと考えている。女性が多く、当然のように仕事をしている環境であれば、女性従業員を管理職に登用するのは当然の流れだろう。
- 管理職には部下からの信頼が不可欠である。その意味で、女性の活躍推進のために中途採用などで管理職候補生を招くよりも、組織内から優秀な人材に登用することが大切だと考えている。

また、同社では、経営層と管理職や従業員との間でのコミュニケーションを図り、組織運営への社員の声を拾い上げたり、働き方などに対する社員それぞれの考えや要望を把握するために、①「自己申告票」制度、②本社の施策を活用した意識調査、③現場訪問や社内誌等での働きかけなどに取り組んでいる。

■「自己申告票」を利用し、社員の考えや要望を把握

「自己申告票」制度とは、年に一度、役員を除くすべての社員が働き方や職場環境などに関する意見・要望等を提出する制度である。提出された自己申告票は社長自らが目を通し、現場社員の職場に対する意見を把握したり、人事配置や働き方等に対する従業員それぞれの要望を拾い上げたりしている。また、自己申告票で拾い上げる現場の従業員の生の声は、管理職の適性を検討する上でも役立っている。

■ヤクルト本社の施策を活用した意識調査の実施

☛ 取組のポイントI-④参照

ヤクルトグループではグループ内の企業が任意に利用できる社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。調査はヤクルト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、中には社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の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がることができた事例などがある。

■現場訪問や社内誌等の活用による従業員とのコミュニケーション

現場の社員の声を把握するために、役員が各センターを訪問したり、次課長と日常的にコミュニケーションをとるなどの取組を行っている。特別に面談の機会を設けるよりも、日頃の会話の中で聞こえてくる事実や意見・要望等を吸い上げることが重視している。また、月1回発行される社内誌には毎回社長からのメッセージを掲載し、全体集礼の際に配布するなど、経営層からの発信も積極的に行っている。

■従業員それぞれの状況に合わせた、勤務形態などの柔軟な調整

女性従業員が就業を継続する上で、家事、育児、介護などの家庭事情との調整は避けられない問題である。多数の女性従業員を抱えている同社では様々な家庭環境の従業員が働いており、家庭事情等で制約が生じれば勤務形態を変更したり、有給休暇の取得で調整するなどの個別的な対応を行っているが、特に相談窓口などを設けているわけではない。女性従業員が自分の事情や働き方の希望などを職場の上司に相談できるよう、周囲から信頼を置かれた人材を管理職として配置し、日頃から相談しやすい関係を築いておくことが大切と考えている。

女性従業員の声：

「勤務形態を柔軟に調整してもらい、家庭の事情に合わせて働き続けることができた」

ご主人の転勤で広島にやってきた後、販売スタッフ（ヤクルトディ）として働き始め、現在は嘱託社員として本社に勤めるAさんは、2人のお子さんの子育てと両立しながら10年以上同社で働き続けている。嘱託社員になった後にお子さんが受験期を迎えたが、その際には役員の裁量で2年間パート勤務となり、その後は再び嘱託社員へと復帰した。Aさんは当時の経験を、時間を融通でただけでなく、「家庭の都合で早帰りをしなければならない時には周囲の人に申し訳ないと感じてしまうが、明確に勤務形態が変わったことで、気持ちを整理することができた」と話す。

3 女性の活躍推進の取組による効果と今後の課題

男女を問わない従業員の評価や社員のニーズ・意見等の把握に努めてきた結果、合併当初に課長2名のみだった女性管理職が現在では次長2名、課長3名になり、他の販売子会社と比較しても高い女性管理職比率となった。女性管理職の提案から始まった取組が社内でのコミュニケーションを活性化するなど、事例も出てきている。

また、特別な制度を設けていなくても、女性従業員が上司等に家庭の事情等を相談したり、急な休暇を取らなければならない場合に社員同士で業務をカバーし合う雰囲気があり、女性の働きやすい職場となっている。



＜女性課長の提案から始まった勉強会の様子＞

一方、同社の組織はまだ若く、従業員の勤続年数の構成を見ると、比較的経験年数の浅い女性従業員が多くいる。また、現在は委託関係としている販売スタッフ（ヤクルトレディ）についても、優秀なスタッフが安定した収入や社会保障を求めて退職してしまうケースがあることから、一定の基準を満たす販売スタッフの社員化や指導役と販売スペシャリストとしてのキャリアパスを検討するなど、女性従業員の活用は大きなテーマの1つとなっている。

一方、社員の人事評価にあたっては男女を問わず公正な評価を行っているものの、事業所間の移動を伴う人事異動については、女性従業員が抱えている育児や介護などの家庭事情を考慮せざるを得ず、まだ異動が実現した例は出ていない。しかし、次長・部長等へのキャリアアップのためには複数の事業所を経験することも重要であり、女性の活躍推進の観点で、この点は今後の課題である。

女性従業員の声：

「女性管理職の提案で始まった勉強会により、センター間のコミュニケーションが活性化された」

職場は女性従業員が働きやすい環境だが、販売の拠点となるセンターは日頃の業務に追われてしまい、センター間で互いの状況を知ったり、情報交換をする機会があまりなかった。しかし、女性課長の提案で商品知識の講習やロールプレイングを取り入れた勉強会の取組が始まり、センターマネージャーが業務の一環として一同に会する機会ができたことで、センター間の横のつながりができ、何かがあれば相談しやすい関係性ができた。

▶▶▶ 新広島ヤクルト販売株式会社のその後の状況を追跡取材

(2019年8月取材)

「ヤクルトレディから無理なくステップアップして管理職へ」

新広島ヤクルト販売株式会社において、当時課題として挙げていた「女性従業員へのキャリアパスの提示によるさらなる活躍」と「管理職（次長、部長等）へのキャリアアップを踏まえた事業所間の異動経験」の現状について、2019年に取材。

▶▶▶ 最新の企業状況

従業員数	130名		
女性従業員比率	73.1%（※）	女性管理職比率	41.2%（※）

（※社員、嘱託社員、パート社員のみ。他に販売スタッフ（ヤクルトレディ）458名が委託契約により、販売業務に従事。（2019年8月時点）

▶▶▶ 主な施策や成果

- ◆ 個人事業主のヤクルトレディから始まり、管理職へもキャリアアップ可能
- ◆ ライフステージに配慮した無理のないステップアップ
- ◆ 女性管理職育成に向けた教育と環境整備

1 個人事業主のヤクルトレディから始まり、管理職へもキャリアアップ可能

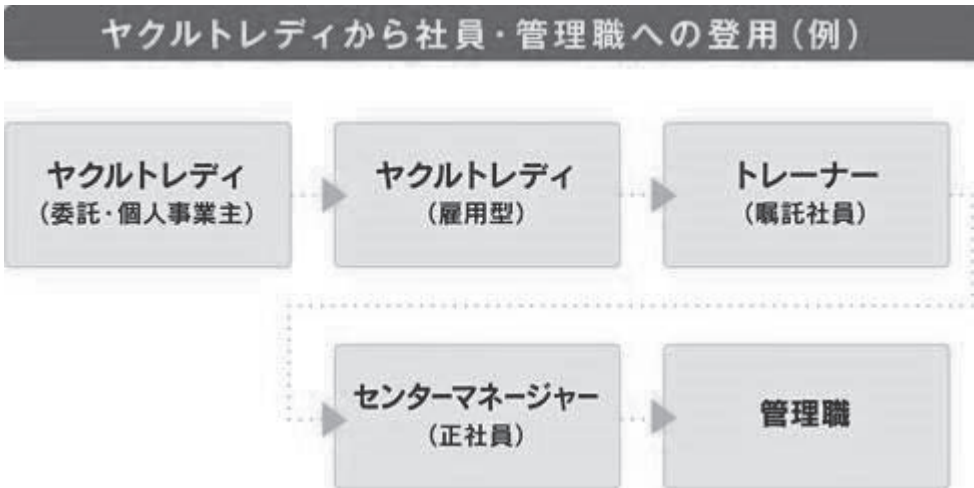


職場や一般家庭を訪問し、笑顔とともに乳酸菌飲料を届けるヤクルトレディ。1963年から「女性による販売組織」を始めていたというから、その歴史は50年以上と長い。当時のお客様の多くは主婦であったため、同じ立場の女性が商品を届けたほうが継続的な信頼関係を築くことができると考えたそう。

この制度により、古くから女性の社会進出を支える企業であったヤクルト。新広島ヤクルト販売株式会社（以下、同社）においても、女性従業員比率73.1%、女性管理職比率41.2%と、多くを女性が占めている。

ヤクルトレディと呼ばれる販売スタッフは、同社と委託契約を結ぶ個人事業主（従業員数に含まない）としてスタートする。出来高制の報酬体系で、自身である程度は業務量を調整することができ、ヤクルト保育所等を利用し、子育て、介護などのプライベートと両立しながら働く販売スタッフが多い。また、実績によりスカウトされ、社員であるセンターマネージャーをはじめステップアップする道もあり、「当社の女性社員の90%以上はヤクルトレディからの登用です」と、広島本社宅配営業部の畠中伸吉取締役は話す。さらにセンターマネージャー（社員）から次長・課長にも登用される流れは前回記事以降も続けられており。現在の女性管理職7名のうち、ヤクルトレディ経験者は6名となっている。

図1 ヤクルトレディから社員・管理職への登用（例）



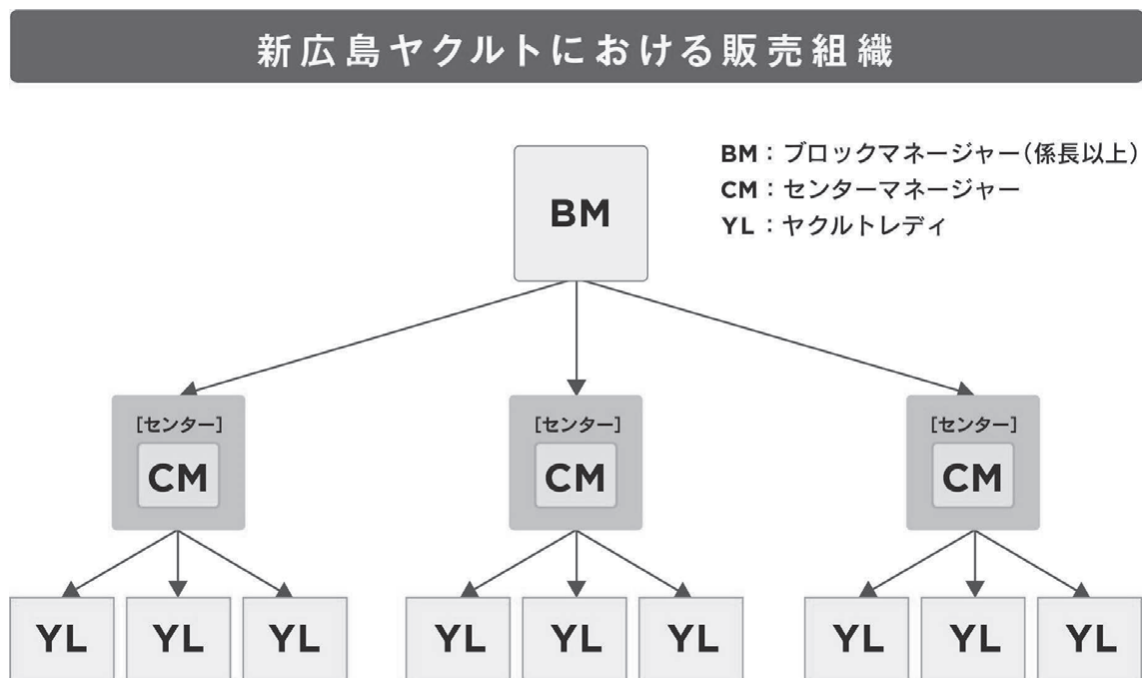
2 ライフステージに配慮した無理のないステップアップ



根幹である宅配事業は女性の労働力に支えられており、女性活躍はビジネスモデルそのものといえる。「自宅近くで」「日中の時間帯に」「保育所付きで」「未経験からでも」活躍できる、ヤクルトレディは、“ちょっと働きたい”というニーズにもマッチする。完全に担当地区が分かれているため、他の販売スタッフとの競合はないが、子供が病気の時などは、自分の担当地区を回ってもらえば、助けてくれた方の収入が増えるため、お互い様の協力関係ができています。家庭、子育て、仕事などについて相談できる仲間や先輩の存在は心強いです。注目したいのは、個人事業主で自分の働き

方・仕事に対して自律的であること。収入を増やしたければ、その方法を考えて自ら実行するだろうし、プライベートを重視したいと考えれば、労働時間を減らすこともできる。

図2 新広島ヤクルトにおける販売組織



そんなヤクルトレディの経験・実績を積み、社員であるセンターマネージャーへとステップアップするチャンスもある。子供が成長し、落ち着いた頃にキャリアアップという例も少なくないそうだ。「センターマネージャーは管理職へと向かう大きなステップとなっています。実績を上げたヤクルトレディの中からスカウトすることが多いのですが、“何で私が？”と驚かれることも少なくありません」と、畠中取締役は話す。ここで、一拠点を取り仕切る責任者として、マネジメント経験を積んだ後、さらに各センターを取りまとめるブロックマネージャー（係長以上）へと進む道もある。

ヤクルトレディを経て、現在は女性管理職の一人として活躍する神田善子さんは「最初は、扶養控除の範囲内だと考えてヤクルトレディの仕事をしていました。“センターマネージャーにならないか”と仰っていただきましたが、自分には務まらないと考え、1年ほど悩みました。しかし、チャレンジしてなんとか成果を上げたことが自信になり、次の係長、課長代理という役職については、躊躇しませんでした。」と話す。

ヤクルトレディに定年はなく、同社には、40年以上続けている80代の方もいる。また、前回取材時に部長相当職を務め、60歳の定年を迎えた2名の女性も、引き続き組織に貢献し続けている。1名は事業所内保育施設の拠点拡大を主に行い、またもう1名は直販営業のサポートや若手育成に従事しているという。同社が長年社員とのエンゲージメントを大切に続け、キャリアに応じて役割を与え続けている結果といえる。

このように、女性のライフステージに寄り添った働き方を提供するとともに、キャリアアップを見据えた成長の場もあり、自然と女性が活躍できる仕組がヤクルトにはあるようだ。

3 女性管理職育成に向けた教育と環境整備

女性管理職の登用のために、センターマネージャーの育成は必要不可欠。そうしたビジョンを具現化するため、前回取材時以降の2016年から企画推進課で神田善子さんがさまざまな切り口で注力している。社員へと登用されたばかりの元ヤクルトレディは、約一年間同課に所属し、各センターに数カ月派遣される。そこで、センターのマネジメントや業績アップのための施策などを神田さんからOJTを受けながら実践しつつ、OFF-JTでも商品知識や基本マナー等を学んでいるそうだ。「私がセンターマネージャーとなった頃は、育成の仕組がなく、就任当初は苦勞も少なくありませんでした。新人センターマネージャーが無理なく務められるように、少しでも多くのことを身に付けてほしいと思っています」と神田さんは言う。



また、前回取材の時点では、女性管理職の転居を伴う事業所間の異動は家庭の事情等で実現しておらず、多様な経験を積み、さらなるステップアップを目指すという点では課題があった。しかし現在は、例えば広島市から福山市への女性管理職の異動など、事例が出てきつつある。女性管理職も課長レベルから、部長、さらには役員へと成長し、同社におけるさらなる女性活躍が期待される。中野健代表取締役社長は、「これからも魅力ある職場づくりをさらに進めていきます。そのために、1.魅力ある処遇、2.センター施設や保育園等を含めた労働環境整備、3.教育（研修や成長が実感できる体験）、4.本人の適性を生かす働き方の多様性、の4つを実現します」と語り、ヤクルトレディからキャリアアップできる仕組づくりを深耕していくそうだ。

➤ 2019年追跡取材担当者からの一言：

50年以上前から、プライベートと無理なく両立しながら働ける職場を提供し、女性活躍のパイオニアともいえるヤクルト。近年は多くの企業が女性の力に注目し、職場の選択肢が増えたり、幼児教育無償化になったりと外部環境が変化する中、同社は魅力的な仕事・職場を提供する企業として、さらなる進化を目指しているのだろう。

●取材日 2019年8月

●取材ご対応者

代表取締役社長 中野 健氏

広島本社 宅配営業部・取締役 富中 伸吉氏

広島本社 宅配営業部 企画推進課 課長代理 神田 善子氏

▶▶▶ 追跡取材はホームページからも閲覧できます

- ◆ 今回紹介した追跡取材は広島県 HP “働き方改革・女性活躍取組サポートサイト「ヒントひろしま」”でも閲覧できます。
- ◆ 「ヒントひろしま」では、県内企業の取組事例以外にも女性活躍を推進するための制度やセミナー・研修会等の各種事業を紹介しています。



ヒントひろしま

検索

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

IV. 株式会社広島銀行

取組のポイント

- ◆ 女性の声を反映させた両立支援制度の構築
- ◆ 両立支援制度の行内への周知
- ◆ 女性のキャリア意識を高めるための機会提供



企業の概要

本社所在地	広島市中区紙屋町1丁目3番8号	設立年	1878年11月
事業内容	普通銀行業		
従業員数	4,843名 (内訳) 従業員： 男性 2,233名 女性 1,080名 契約職員・庶務職員： 男性 38名 女性 102名 スタッフ： 男性 163名 女性 1,227名		
平均勤続年数	男性：18年11ヶ月 女性：15年7ヶ月		
女性管理職比率	5.9% (管理職：2.9% 監督職：7.9%)		

(2014年3月時点)

1 女性の活躍推進に取り組んだ背景・目的

■職場・仕事に対する女性の満足度の低さ

株式会社広島銀行では、「明るく働きがいのある企業作り」という基本理念のもと、具体的な施策を検討していくにあたって、平成18年2月に初めて職員向けの意識調査を行った。その意識調査を分析し施策を検討する中で、女性の職場や仕事に対する満足度の低さを知ることとなり、女性職員のモチベーションをいかに上げるかが課題として浮かび上がった。広島銀行では職員の半数以上が女性であり、組織の活性化のためには女性の仕事への取組意識とモチベーションの向上が不可欠であることや、管理職・監督職に占める女性比率が5%に満たず、男女の役割分担意識が強いことなどに問題意識を持った。これらの背景の中で、同年6月に就任した新頭取自らが「女性が持てる力を存分に発揮できる施策を積極的に推進する」という方針を表明し、女性の活躍推進に向けた取組がスタートした。

2 女性の活躍推進を進めるにあたって取り組んだこと

経営トップが言明した女性の活躍推進の方針の下、女性がいきいきと活躍することができる組織への変革を目指して、次のような具体的な取組が進められてきた。

■女性の、女性による、女性のための施策検討組織の設置

取組のポイントI-③参照

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」では女性に関わ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。



＜「女性メンバー会議」の様子＞

■女性の声を反映させた両立支援制度の構築

取組のポイントⅡ-①参照

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、上述の協議会など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。

■両立支援制度の行内への周知

取組のポイントⅡ-②参照

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と、制度利用が風土として定着するよう努めている。



＜両立支援制度の周知を図ったガイドブック＞

■女性の意識を高めるための機会提供

男性職員の場合は、管理職を目指す人がほとんどだが、女性の場合は価値観が様々であり、管理職を目指す人もいれば、係のリーダーを目指す人、また、子育て中など両立している女性であればプライベートや家庭にウェイトをおいて働いている人もいる。そうした多様な意識がある中で、どこにターゲットを絞って女性のキャリアアップを支援する取組を進めていくかが大きな課題だった。両立支援制度が充実してきたことから、まずは仕事やキャリアアップを前向きに考えてもらうため、意欲の醸成を図った。

具体的には、広島銀行内外で活躍している女性を招いて女性を対象としたキャリアアップ講演会を開いたり、地区単位で女性が自ら企画運営を行う「地区活動セミナー」(女性管理職や女性監督職の講話を聞く、取り引き先の女性社長の講演、両立経験者の経験談等)の開催を行ってきた。

「地区活動セミナー」への参加は希望制だったが、多くの女性が参加し、キャリアアップ講演会では活

躍する女性の経験談を聞くことでモチベーションがあがったなどの感想を聞くことができた。また、地区活動セミナーでは従業員からスタッフまで幅広く参加があり、地区内の女性のつながりが増えただけでなく、女性自らが企画運営を担う貴重な機会となった。

また、管理職や監督職へのキャリアアップや法人分野などの女性比率が低いポジションへチャレンジする女性をサポートする取組を行った。具体的には、本人が希望するポストへ手を挙げるができる「ポストチャレンジ制度」において、本店部の企画ラインや法人融資、またトレーニー等のポストに女性枠を導入し、積極的に女性を登用するなどの取組を行った。

そして、女性管理職・監督職全員を対象として、年1回の頻度で女性管理職・監督職のセミナーも行っている。女性管理職・監督職は人数も少なく、横のつながりがなかったので、同じ立場にある者同士のネットワーク構築や情報交換の機会として有効に機能した。また、監督職を目指したいという女性を支援するため、「監督職チャレンジセミナー」という休日セミナーも実施し、監督職を展望した意識や行動の取り方・知識の習得をサポートしている。

女性従業員の声：

「短時間勤務制度と周囲の理解や協力があるおかげで仕事が続けられている」

Aさんは、産休育休を経て、短時間勤務（9～14時、17日勤務）にて勤務中である。復帰への不安も大きかったそうだが、短時間勤務制度の利用、それに伴う業務量・内容の調整、周囲の理解などもあって仕事が続けられていると言う。「実家がそんなに近くにあるわけではないので、短時間勤務がなかったら仕事を続けられなかったかもしれない。同じ職場に、奥さんが短時間勤務制度を利用して上司や短時間勤務を利用している先輩などがおり、周りの理解もあるので続けられている。また、産休育休前と同じ部署に戻ることができるのも有り難い。業務内容・時間の調整もしてくれており、期限が長めに設定されている仕事や、ストレスがかからない業務につけてくれている。復帰はとても不安だったが、いざやってみると、意外と大丈夫だった。」

女性従業員の声：

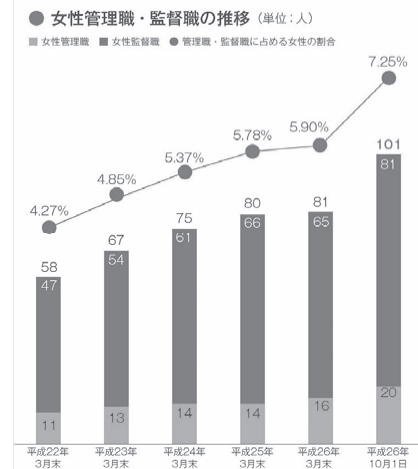
「制度利用者の先輩や情報を知るだけでも女性の選択肢が広がるのではないかな」

Bさんは、今の形で両立支援などの制度が整う前に産休育休を取得し、子育てをしながら共働きを続けてきた。そうした経験を踏まえて、Bさんは制度利用者の体験談や制度についての情報を知るだけでも、女性が働き方の選択肢を広く持てるのではないかなと言う。「私が入行したときには、結婚したら退職するものと思っていた。ずっと働き続ける女性も少なく、女性の縦のつながりもほとんどなかったので、どのように女性が働き続けられるかイメージもなかった。また、制度があっても、実際には女性すら知らないことも多かった。しかし、身近に両立支援制度を利用した先輩がいたり、情報を得られる環境があれば、仕事を続けるという選択肢をイメージできるようになる。その点で、以前に比べて情報提供や共有化は進んでいるのはありがたいことではないかと思う。最近では、休業中でも一定の範囲で行内の様子を知ることができるようになった。このような環境があれば、育児休業制度を利用しやすくなるし、仕事に復帰する時も「何をすればよいかわからない」という不安が軽減されるのではないかな。」

3 女性の活躍推進の取組による効果と今後の課題

これまでは両立支援などの制度があっても使いづらい雰囲気があったが、取組によって制度・施策が整い、女性職員から「制度を使うのが当たり前になり、使いやすくなった」と評価を得ている。実際に、短時間勤務者は2008年には4名だったのが2014年7月現在で77名に増加した。男性の育児休業取得者（平均で6日間取得）も、2013年までで累計39名にのぼる。そして、こうした制度利用が増加した結果、結婚や出産による女性の退職者が減ってきている。2006年度に18名だった退職者数は、2013年度には8名になった。

また、女性を対象とした様々な取組を行うことで、一般の女性職員や管理職・監督職の女性の間で、それまでなかった女性同士のネットワークが形成されたことはひとつの成果である。特に、キャリアアップすればするほど相談相手が少なくなっていた管理職・監督職の間で、何か困った時に互いに相談し合える関係性が出来たことの意義は大きい。ただし、女性管理職・監督職数は少しずつ増加してきたが、まだ満足いく水準には達しているとは言えない。今後も継続的に取組を行っていききたい。



<女性管理職・監督者数の推移>

「子育てとの両立支援はもちろん、キャリアアップへのサポートもしっかり」

株式会社広島銀行は、2014年の取材当時の課題として「女性管理職・監督職数は少しずつ増加してきたが、まだ満足のいく水準に達していない」ことを挙げていた。これらの課題に対する現状について、2019年に再取材を行った。

▶▶▶ 最新の企業状況

従業員数	3,631名（契約職員含む職員合計、スタッフは除く）		
女性従業員比率	37.9%	女性管理職比率	女性管理職比率：3.3%（※） 女性管理職・監督職比率：11.7%

※ 管理職は課長、支店長および部長が該当。監督職は課長代理、支店長代理相当職が該当。

(2019年10月時点)

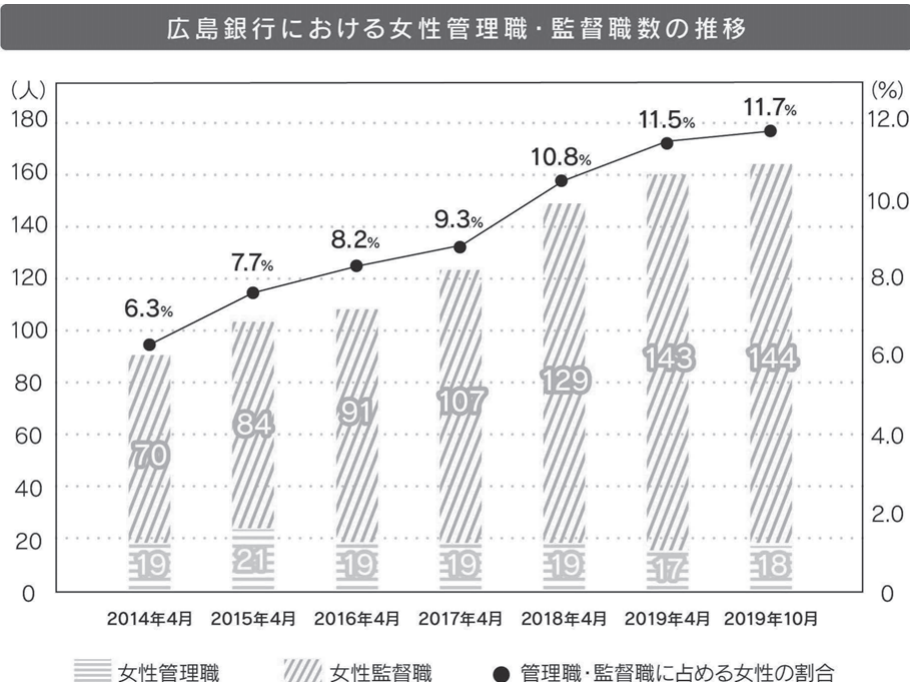
▶▶▶ 主な施策や成果

- ◆ 2006年から13年かけて女性活躍の状況は改善
- ◆ 両立支援制度を見直し、キャリアアップにもつなげられるように
- ◆ 遠方居住者との結婚や配偶者の転勤などへの対応
- ◆ 組織で計画的な異動や育成を行い、女性のさらなる活躍を促す

1 2006年から13年かけて女性活躍の状況は改善

株式会社広島銀行（以下、広島銀行）は、2006年に「女性が持てる力を存分に発揮できる施策を積極的に推進する」という方針を当時の頭取が表明して以来、女性活躍推進に取り組んできた。その結果、結婚や出産による女性の退職者数は減少傾向にあり、女性が就業継続しやすい環境となっているといえる。

図1 広島銀行における女性管理職・監督職数の推移



「2019年10月の管理職・監督職に占める女性の割合は11.7%となり、2014年4月の6.3%に比べると5.4ポイント増えました。しかし、女性職員が4割近いことを考えると、まだこれからです」と、人事総務部担当課長の木下麻子氏は言う。

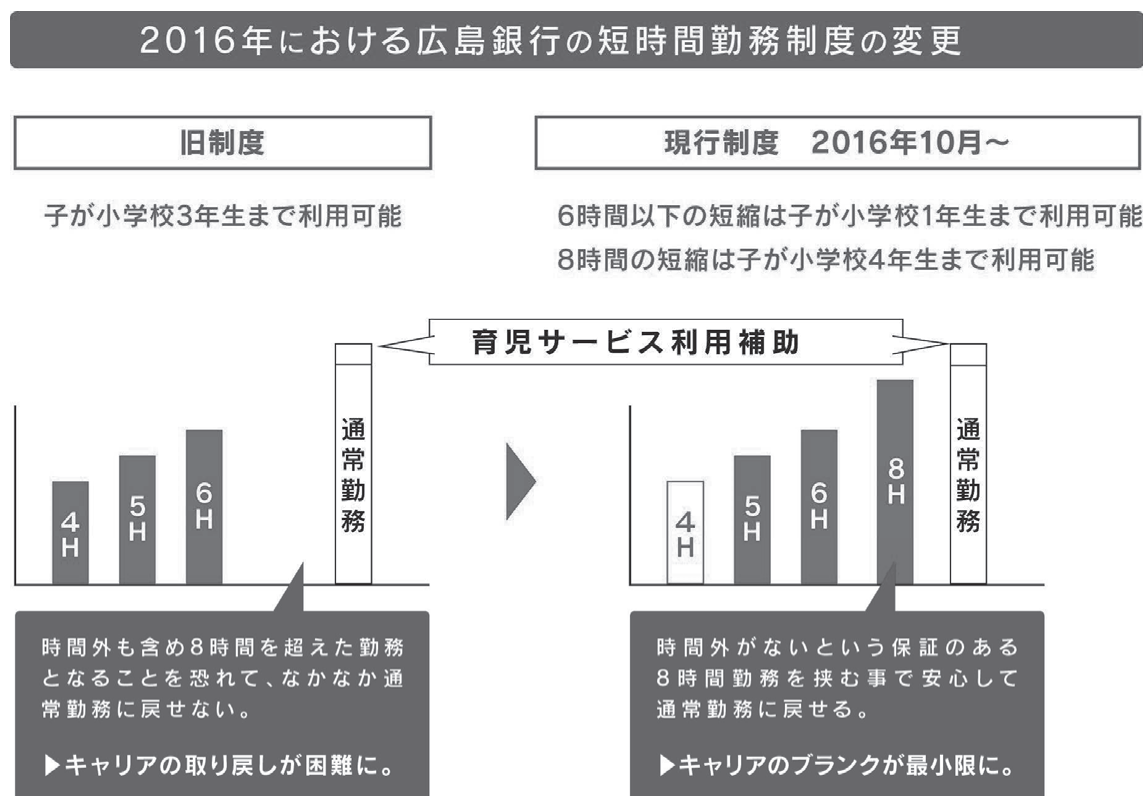
広島銀行における、2014年度以来の「女性職員のキャリアアップサポートおよび、女性管理職、監督職数の増加」に向けたこれまでの取組と、これからについて話を聞いた。

2 両立支援制度を見直し、キャリアアップにもつなげられるように

広島銀行では、2016年4月から3年間の女性活躍に関する中期計画において、依然として女性管理職数が少ないことが課題であるとし、「2018年3月末までに、女性管理職・監督職の人数を150人以上とする」という、具体的な数値目標を掲げた。

「近年、育児休業を取得した女性の復帰率はほぼ100%です。そして復帰直後は、ほとんどの職員が短時間勤務を利用しています」と木下氏が話す通り、広島銀行においては両立支援制度の利用が定着したことにより、出産後の就業継続が一般化している。しかし、長期間の短時間勤務により、女性がキャリアアップする機会を失っているのではと考え、2016年10月に両立支援制度を変更した。

図2 2016年における広島銀行の短時間勤務制度の変更



旧短時間勤務制度では、「勤務日数（17日または毎日）×勤務時間（4時間・5時間・6時間）」の選択が可能であった。しかし、例えば月17日×4時間勤務となると、本人のスキルを生かし、ステップアップを志向した配置が困難であるという課題があった。また、多くの短時間勤務者が残業を恐れて、なかなか通常勤務に戻せないという問題もあった。そこで、キャリアのブランクを和らげるために同制度を見直し、「勤務日数（17日または毎日）×勤務時間（5時間・6時間・8時間）」の選択とした。

「4時間の勤務時間をなくし、代わりに残業を原則禁止とする8時間という選択肢を新たに設定することで、次のステップである通常勤務への準備ができたかと考えました。また、8時間の短時間制度、または通常勤務を選択した場合の育児サービス利用補助手当を旧制度より厚くし（子が3歳までは月3万円など）、子育て中もキャリアアップを目指す職員をサポートすることとしました」と、木下氏は説明する。

また、当時の大きな変更点は、5時間または6時間の時短勤務の利用を「子が小学校3年生まで」から「子が小学校1年生まで」と2年間短縮したことだ。「小学校3年生までとなると、一子の場合には約10

年間、複数の場合はそれ以上の期間、5・6時間勤務を選択できることとなります。反対意見もありましたが、まずは長期間短時間を使い続けることが定常化している状況にメスを入れ、育児と仕事の両立者にもキャリアアップを目指してほしいというメッセージを重視しました」。

制度変更から2年たった2019年10月現在においては、時短勤務制度を利用する女性職員のうち、8時間勤務は29%であり、徐々に利用が浸透してきた。「同僚が残業している中、先に帰ることに罪悪感を感じる、といった声も聞かれました。働き方改革が進む中、誰もが生産性を上げ、8時間の時短制度（残業なし）がなくてもよい環境にしたいと思っています。また今年度は、短時間勤務等の制度利用者が特別扱いされないための制度導入を予定しています」と木下氏は言う。



2020年2月から開始する短時間勤務制度の見直しの概要は、次のとおりだ。

- ・勤務時間5時間、勤務日数17日を廃止し、勤務時間7時間を新設する。
- ・制度利用期間を小学校6年生まで延長し、勤務時間6・7時間については通算5年半を利用限度期間とする。
- ・制度利用の対象に治療（不妊治療・抗がん剤治療等を想定）を追加する。

その他、休暇制度を充実させ、治療や病院付き添い・授業参観・PTA活動等への利用をしやすいように見直した。これらにより、女性が主体的に育児とキャリアの両立を設計することを期待している。

3 遠方居住者との結婚や配偶者の転勤などへの対応

広島銀行では、結婚や配偶者の転勤等に伴う離職防止を目的とした、職務限定の有無、勤務地限定の有無による働き方のコースを2002年から設定している。

図3 広島銀行における働き方のコース区分と女性職員の選択状況（2019年10月現在）

広島銀行における働き方のコース区分と女性職員の選択状況（2019年10月現在）

	A(勤務地限定なし)	L(勤務地限定)
G(業務範囲を限定しない)	23%	36%
B(事務と店頭セールスのみ※)	3%	38%

※現在、「BAコース」「BLコース」の大卒採用は行っていない

97%の男性職員はGAコース（業務範囲を限定しない・勤務地を限定しない）を選択しているが、女性職員が選択する区分は様々だ。コース区分はライフスタイルやキャリアパスの変化に応じ、転換することができる。2020年4月からは、広島銀行内で結婚をしたカップルの一方が遠方に転勤した場合に、可能な限り別居しなくても済むように勤務地限定制度を変更する。また2020年2月からは、行内結婚以外でも、配偶者の転勤等やむを得ない理由で退職した場合は、ウエルカムバック制度（一定期間以内であれば、元の資格で復職できる制度）により、広島銀行での過去のキャリアを生かせるようにもする。

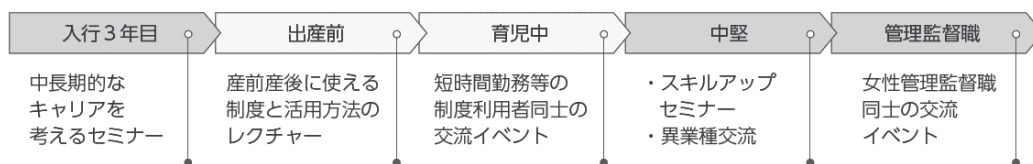
4

組織で計画的な異動や育成を行い、女性のさらなる活躍を促す

現在の広島銀行の女性管理職比率は 18 名 (3.3%) で、主に 40 代後半から 50 代であり、両立支援制度等が今ほど充実していなかった中、キャリアを積んできた少数派ともいえる。これから女性管理職を増やすためには、その手前である監督職層を厚くしていく必要がある。

そこで広島銀行では、これまで女性自身が次のステップを主体的に描き、チャレンジするための啓発セミナーを定期的に行ってきた。近年は、ライフイベントを迎える前の若手職員への中長期的なキャリアを考える機会、次に管理監督職を展望してスキルアップや意識を高める機会を、さらに管理監督職に対しては、相談できる女性同士のつながりを持てるような交流の機会といった、キャリアステージ別のプログラムを提供している。

図 4 広島銀行におけるキャリアアップのための学び・交流の機会



今後はさらに、性別や年齢等による固定的な役割意識の払拭や、積極的に女性を管理職に登用することなどを進めていく予定であるようだ。

「代表取締役頭取の部谷は、ダイバーシティへの理解が深く、社内外に重要性を適宜発信しています。経営層の女性活躍への期待をしっかりと現場の職員に届け、多様な人財が力を発揮できる組織を構築していきたい」と木下氏は言う。「中期計画 2017」の人財戦略にて、「変化に即応し、地域社会に価値を創出できる人財の育成」及び「ダイバーシティの推進」を柱としており、今後も重要施策の一つとして広島銀行は女性活躍に取り組んでいく。

◆ 2019 年追跡取材担当者からの一言：

広島銀行は、充実した両立支援制度をバックに、既に女性の就業継続の風土は醸成されている。注目したいのは、段階的に制度を見直し、両立支援からキャリアアップ支援の方向に転換しようとしている点だ。子育て中の女性にとっては、厳しめの対応ともいえるが、「ライフイベントがあったとしても、キャリアアップを目指したい」と考える女性職員が増えれば、女性管理職も自然と増えていくはずだ。

女性活躍の取材のために県内企業をこれまで 90 社以上訪問したが、広島銀行を含む、銀行出身者が人事部門等を統括する部長となっているケースも多かった。また、広島銀行で行っている女性活躍の施策を参考に展開している企業もあった。「広島銀行が変われば地域が変わる。ダイバーシティが広島県内にもっと広まる」と強く、希望を感じた取材であった。

●取材日 2019 年 10 月

●取材ご対応者

人事総務部 担当課長 木下 麻子氏

人事総務部 人事企画課 花村 茜氏

▶▶▶ 追跡取材はホームページからも閲覧できます

- ◆ 今回紹介した追跡取材は広島県 HP “働き方改革・女性活躍取組サポートサイト「ヒントひろしま」”でも閲覧できます。
- ◆ 「ヒントひろしま」では、県内企業の取組事例以外にも女性活躍を推進するための制度やセミナー・研修会等の各種事業を紹介しています。



ヒントひろしま

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

V. 株式会社プレひまわり

▶▶▶ 取組のポイント

- ◆ 初めての産休・育休取得者の誕生を契機にした働きやすい職場づくりの推進
- ◆ 経営層と女性従業員の協働による、働きやすい環境づくりのためのプロジェクト実施
- ◆ 情報誌を活用した、子育てに関わる意識改革



▶▶▶ 企業の概要

本社所在地	広島県福山市西新涯町 2-10-11	設立年	1984（昭和 59）年 11 月
事業内容	●大型ドラッグストア「スーパードラッグひまわり」「サプラス」の運営 ●併設調剤薬局「ひまわり薬局」の運営 ●併設フェイシャルエステサロン、併設業務スーパーの運営		
従業員数	1,623 名 （内訳）正社員： 男性 207 名 女性 235 名 パート社員： 男性 50 名 女性 1,124 名 嘱託社員： 男性 5 名 女性 2 名		
平均勤続年数	男性：7 年 4 ヶ月 女性：4 年 3 ヶ月		
女性管理職比率	役員：20.0% 部長相当職：0% 課長相当職：7.7% 係長相当職：9.1%		

（2015 年 1 月時点）

1 女性の活躍推進に取り組んだ背景・目的

■初めての産休・育休取得者の誕生と働きやすい環境づくりの推進

株式会社プレひまわりでは、平成 19 年に、ある女性社員が初めて産休・育休を取得し、子育てしながら正社員として仕事を続けていた。しかしあるとき、中小企業家同友会の女性活躍に関する勉強会が行われ、この女性が子育て経験者として報告を行い、両立の困難さを経営層が知ることになる。当時会社には、産休も育休の制度もあったものの、前例がなく、彼女は育休もほとんど取らずに復帰していたが、実は子どもが病気になった際などには大変苦労をされており、そのことを涙ながらに訴えたのである。そこに同席した経営層は、そうした彼女の困難さをはじめて知り、会社として、「働きやすい環境づくり」を目指していくことになった。

■女性の多い職場環境

また、プレひまわりは、もともと女性の多い職場であり、女性社員が 7~8 割を占める。女性店長も全体の 15%ほどおり、店長と同格の管理職相当の社員も 10 人ほどいる。また、「小売りが好き」という人が入社し、3~4 年かけて社員教育をかなりきっちりやっている。そうした中で、子どもができたから仕事を辞めるのは残念であるし、そこまでの育成コストを考えると、女性を活かす、やりがいを持って働けることを考えた方が良いと考えたのである。

このように、女性の多い職場で、社内で初めて仕事と子育ての両立に挑んだある一人の女性社員の経験をもとに、女性がどのようにしたら結婚、出産しても働き続けていけるか、経営層のリードのもとに、女性従業員とともに考えながら、女性の就労継続や女性活躍についての取組が具体的に行われていった。

■女性社員参加型のプロジェクトチーム「SMAP」の活動

取組のポイント I-④参照

具体的に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、女性社員 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 の活動風景>

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。

SMAP の活動の初期においては、リーダーが SMAP における活動報告を店長会で行い、女性が活躍しやすい職場づくりに向けた様々な意見や提案を店長達に対して行い、情報共有と意識改革を図ってきた。

なお、SMAP の活動も、80 回近く行われてきているが、ある程度蓄積をしてきた中で、今後メンバーを増やし活動を活発化するなど、バージョンアップしていくことが必要となっているという。メンバー自身も、今後自分たちの活動をどうアピールしていくか、課題として認識している。

女性従業員の声：

最初はまったく制度のことを知らなかった

- 「1 人目の子どもを妊娠した時、それまでは育児休業を利用している女性社員は周囲に全くおらず、制度があるのか、また制度が利用できるのかということなどがまったくわからなかった。当時の人事労務担当の人に相談して、社内で初めて育児休業を利用することになったが、利用してよい期間もわからず7 か月で職場復帰。職場復帰後最初は母乳がはってつらいなどのこともあったが、当時は周囲には言えなかった。その後、経営陣に仕事と子育ての両立についての悩みを聞いてもらう機会があり、社内で SMAP の活動など女性従業員の意見をよく聞いて女性活躍推進への取組が進んでいった。」

◆ 経営者コメント：

「妊娠中の女性への対応」をマニュアル化することの難しさ

- 「現場の課題としては、妊娠中の人に、いつまで、どのような仕事をどれくらい任せたら良いか、どんな仕事をさせてよいのか悪いのかなど、具体的なことを知りたいというニーズがある。特に独身店長などにおいてはそうである。しかし、体調や状況、本人の意向などは個人個人で異なるため、マニュアルにはできない。SMAP の中でも何度かそうしたマニュアルが作れないか議論にはなったが、未だに完成していない。」

■ 情報誌を活用した、子育てに関わる意識改革

◆ 取組のポイントⅦ-①参照

また、SMAP 発信の社内向けの情報誌「すくすくひまわり」も発行（当初は月1回、現在は2か月に1回発行）し、全社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社員、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社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。

2. 子育てと仕事の両立について

～ 子育て中のひまわりで働くママの仕事と意識の両立 ～
しこの日と休みの一日のスケジュールと両立術を大公開！

☆ 第一回目は・・・●●●●●●●●
 ● 二歳の女の子 ● 保育園に通ってます

☆ 勤務店舗：空回店 ☆ 担当：ビューティカウンセラー
 ☆ 勤務時間：10:00～17:00 日によっては9:00～16:00
 『仕事に慣れ、まず思ったのは自分の時間が持てたことが大きいです』

時短で復帰して一年二ヶ月が過ぎました。
 子ども自分で出来る事がどんどん増え、
 この歳はオムツも卒業できそうです。
 仕事は時間が短いので大変ですが、リピーターのお客様も増え、
 やりがいを感じています。



セミナー等の場合

～仕事の日編～		～休みの日編～	
6時	10分 起床	6時	10分 起床
6時30分	40分 園へ送る	6時30分	40分 園へ送る
7時	10分 園へ送る	7時	10分 園へ送る
7時30分	10分 パパ 出勤	7時30分	10分 パパ 出勤
8時	10分 園へ送る	8時	10分 園へ送る
8時30分	10分 保育園 到着	8時30分	10分 保育園 到着
9時	10分 保育園 到着	9時	10分 保育園 到着
9時30分	10分 仕事～開始まで	9時30分	10分 仕事～開始まで
10時	10分 仕事終了!	10時	10分 家のそうじ勉強
10時30分	10分 保育園 お迎え	10時30分	10分 食料の下ごしらえ
11時	10分 園を	11時	10分 洗濯機
11時30分	10分 園へ	11時30分	10分 洗濯
12時	10分 園へ	12時	10分 洗濯
12時30分	10分 園へ	12時30分	10分 洗濯

NHKで「ひまわり」や「ひまわり」の番組を見ながら保育園へ行く準備

10-5さんのママさん! じいちゃんも出てきてくれる。

休みの日は家のそうじや洗濯機、掃除機など、やりたいことがたくさんあるから保育園に連れて行きます。

休みの日の家ごはこいてます!

＜「すくすくひまわり」の一面＞

■ 「準社員」の新たな仕組みを導入

女性従業員から「短時間勤務の期間が終了した後、まだ子どもが保育所や小学校低学年の時期には夜間の勤務等は難しい」という声が上がっていたことを踏まえ、平成 26 年に新たに「準社員」の仕組みを導入した。これは、遅番を免除される「A 勤」という 9:00～18:00 の間だけでシフトを組む形である。この準社員の制度の特徴としては、認定期間を最長 5 年以内に定め、正社員登用制度で正社員に復帰できる仕組みとしていることがあり、ライフステージに応じて期間限定で活用できる制度となっている。

3 女性の活躍推進の取組による効果と今後の課題

以上のような取組の効果もあって、妊娠・出産後の女性の復帰率は伸びており、女性店長や管理職の退職率は低い。また近年では、一生仕事を続けたいという希望を持つ女子学生の中に、会社説明会で SMAP について尋ねる学生もいる。ただ、若い人が早めに退職していく傾向とあいまって、勤続年数は伸びてはいない。

一方で、時短制度などを利用しながら働く女性が増える中で、店舗内で子育て中の女性以外の人にしわ寄せがいつている状況が現実としてある。現在、全社で 12～13 人が育休で常時抜けている状態にある。そのため、正社員の余剰人員を抱えざるをえず、出店計画より多めに正社員を採用している。経営的には厳しいが、出産や育児などの前段階にいる若い人の退職率も上がっているため、必要となっている。また、最近「結婚」を機に退職する女性が目立っており、そうした女性社員への対応や、男性も育児に関わる時間が取れる仕組みをつくることも今後の課題である。

女性が辞めていくことは、経営の根幹をゆるがすものであり、「この会社で自分のやりがいを見つけてやっつこう」という思いを醸成していくことが何よりも大きな課題となっている。

「長く働きやすい環境づくりを組織と個人の両視点から」

株式会社プレひまわりは、2014年取材当時の課題として「若い人が早めに退職していく、結婚を機に退職する女性が目立つ（就業継続）」、「女性がこの会社で自分のやりがいを見つけてやっていこうという気持ちの醸成（キャリアアップ）」を挙げていた。これらの課題に対する現状について、2019年に再取材を行った。

▶▶▶ 最新の企業状況

従業員数	2,422名		
女性従業員比率	84.8%	女性管理職比率	9.1%

(2019年11月時点)

▶▶▶ 主な施策や成果

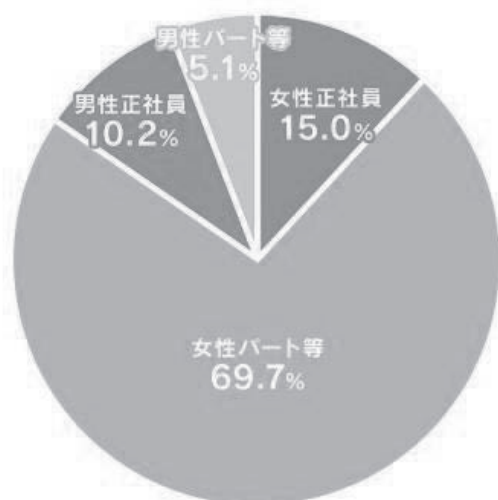
- ◆ 女性の力は不可欠。ライフステージが変化する前にキャリアを積めるよう支援
- ◆ SMAPプロジェクトを経て、育休後の就業継続が当たり前の風土を醸成
- ◆ 新入社員研修で、キャリアアップやライフプランを早いうちから身近に感じて
- ◆ パート社員から店長へのステップアップも促す

1 女性の力は不可欠。ライフステージが変化する前にキャリアを積めるよう支援

株式会社プレひまわり（以下、プレひまわり）の全社員に対する女性従業員比率は84.7%であるが、その多くがパート、アルバイトといった非正規社員である。正社員のみで比べても、男性正社員が10.2%、女性正社員が15.0%となり、女性の方が多くなっている。

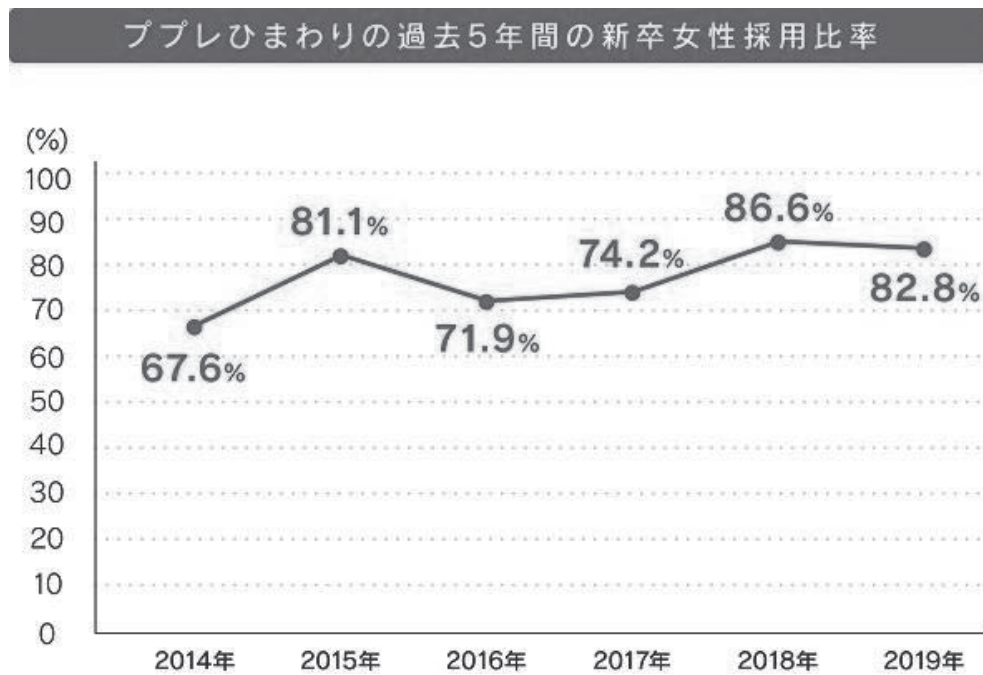
図1 プレひまわりの人員構成（男女別、パート・正社員別）

プレひまわりの人員構成（男女別、パート・正社員別）



「ドラッグストアは、健康、美容がキーワードなこともあり、女性の応募者が多い状況です」と人事総務部採用・教育課課長の田頭佳代氏が話すように、近年は新卒における女性の採用比率が8割を超える年もある。

図2 プレひまわりの過去5年間の新卒女性採用比率



「女性社員が多数を占める当社においては、ワークライフバランスを実現するとともに、ライフステージによって、働き方を選んでいただけるような環境を整備することが重要です。当社では入社して3年目から店長になる場合が多いですが、ライフステージの変化が起こる前、若手の時からチャレンジし、業務経験を積んでもらいたい。また、家庭や仕事の両立が大変な時期もあると思いますが、目の前のことだけで判断するのではなく、長期的な視点で生活を考える、キャリアビジョンを持ってもらえるような取組も必要だと思っています」と、代表取締役社長の梶原聡一氏は女性活躍推進の重要性について語る。



2 SMAPプロジェクトを経て、育休後の就業継続が当たり前前の風土を醸成

プレひまわりの正社員においては、20代の女性が最も多く、全体の41.3%を占める。この20代の女性正社員が就業継続し、同社での活躍を促すことが、重要な課題となる。

同社では、2007年4月から「SMAP (Smile Mama Active Project)」と名付けたプロジェクトにより、女性社員からの声を集め、働きやすい環境を整える活動に取り組み、この活動成果として、時短勤務制度、勤務地限定制度などが整備された。そして、2014年の取材当時は、「80回近く行われたSMAP活動をどのようにバージョンアップするか、活動をどうアピールするか」について課題を抱えていた。

「現在、SAMP活動は実施していません。その理由として、産休育休の取得が社内で定着し、さらに時短勤務や勤務地限定制度の利用者も増え、浸透してきたことが挙げられます。また、出産予定者に対して、人事担当者が必ず電話や面談をするなどしています。そのような環境下で、働き方に関する要望があれば、人事に直接声が上がってくるようになったため、新たな施策の展開が行えるようになりました」と、田頭課長は言う。

近年は育児休業からの復職率はほぼ100%であり、育児短時間労働制度（子供の小学校入学前まで）を利用しながら働く正社員のロールモデルが増えた。また、3年使える育児時短制度が終了後は、勤務時間を固定できる準社員制度の利用者も多いが、これも適宜利用しやすいようにバージョンアップしているという。

表 1 現在の準社員制度の説明

<ul style="list-style-type: none">●勤務時間帯や月間勤務時間を固定できる制度●中学校へ入学前まで利用可能●いつでも正社員への変更可能 <p>例 1) 日中の時間帯の 7 時間勤務とする</p> <p>例 2) 月単位の労働時間を決め、時間帯や曜日などを個別に相談</p>
--

このような取組の成果もあり、同社の正社員の平均勤続年数は、5 年間で男性正社員は 1 年 4 カ月、女性正社員は 4 カ月伸びた。「入社 3 年以内の退職者への課題は未だにあります。働きやすい環境をさらに整え、男女共に長く勤めていただけるような組織になるよう、これからも取組を進めていく」と、田頭課長は言う。

3 キャリアアップやライフプランを早いうちから身近に感じて



若手に就業継続を促す上でも、キャリアビジョンやライフプランをしっかりと考えてもらうことは重要だ。

まずは新入社員研修においてマインドセットするために、キャリアとともに、マネープランを考える機会を設けているそうだ。将来のライフイベントごとにかかるお金をイメージし、キャリアアップすることとお金の関係を理解することで、働くことのひとつの動機付けとしてもらうことが目的だ。「現実問題として、生きていくためにはお金がかかります。昇進したほうが充実した生活が送れる、若いうちに頑張ってキャリアを積んだ方が良い、

といったイメージを持ってもらえれば」と田頭課長は話す。

「M 字カーブと言われるように、30 代の出産・育児期に日本の女性の労働力率が落ち込みます。当社では、30 代の就業継続率は高くなってきましたが、20 代で店長、30 代で出産し、時短や準社員制度を使って継続している方が多いのが現状です。今後のキャリアという意味では、40 代で再び店長や管理職などで活躍してほしいと思います。キャリアの M 字カーブと言ってもよいかもしれません」。

4 パート社員から店長へのステップアップも促す

同社において、70%を占める女性パート社員（図 1 参照）から、正社員、店長となるケースもある。木の庄店の店長である藤井佳奈さんも、そんなひとりである。

「日中の時間帯にパート社員として勤務していましたが、子供が成長するにつれ、勤務時間を延ばしていきました。以前は一般食品関連部門を主に担当していましたが、登録販売者の資格取得後は、医薬品や健康食品の部門も担当するなど、徐々に経験を積みました。そしてパート社員として入社して 10 年くらいたった頃、もっと店舗全体に関わる仕事がしたいと考えるようになりました」。そこで、正社員登用制度にチャレンジし、2017 年に正社員となり、2018 年には早くも店長を任される。

「店長をやってみたいという気持ちはありましたが、最初は不安もありました。しかし、パートでの 15 年間の経験が生かせることが多く、思ったほど大変ではありませんでした。社内に知り合いも多いですし、ブロック長や他店の店長、店舗スタッフに助けてもらいながら、務めることができています」。



店長になってからは、パート社員の頃よりも視野が大きく広がり、自身の成長を感じているという。特に、店舗スタッフが一丸となって売上目標を達成したときは、仲間と喜びを分かち合うことができる、最もやりがいを感じる瞬間だそう。また、家族も店長となった藤井さんを応援してくれるそうだ。

「息子が、バイト先での悩みを相談してくれたり、『自分もお母さんに負けないように頑張りたい』といってくれたりすると、店長になって良かったと感じています。貴重な経験をさせていただいていることに感謝です。若手やパート社員の方も、もっと店長を目指してくれるようになる

とうれしいです」と藤井さんは話す。そして、子育てが終わりに近づいた今、これからは自分の人生をもっと楽しみたいと目を輝かせていた。

◀ 2019年追跡取材担当者からの一言：

プブレひまわりで2014年取材当時抱えていた「若い人が早めに退職していく、結婚を機に退職する女性が目立つ（就業継続）」といったライフイベントによる退職は、制度の整備と利用の浸透によりほぼ解決しているようだ。しかし、若手の離職防止とキャリアアップ意識の醸成については継続課題であった。

また、同社における前回取材時(2014年)と現在(2019年)の各役職の人員構成を比べると、管理職である課長・次長の女性は1名と増えていないが、管理職の手前の職位である店長相当職の女性正社員は1.9倍、副店長相当職では3.5倍に増えた。子育てが一段落した正社員や経験豊富なパート社員に、キャリアアップを促す仕組みを取り入れるといった対応が、女性管理職を増やすカギなのではと感じた。

●取材日 2019年11月

●取材ご対応者

代表取締役社長 梶原 聡一氏

人事総務部 採用・教育課 課長 田頭 佳代氏

木之庄店 店長 藤井 佳奈氏

▶▶▶ 追跡取材はホームページからも閲覧できます

- ◆ 今回紹介した追跡取材は広島県HP“働き方改革・女性活躍取組サポートサイト「ヒントひろしま」」でも閲覧できます。
- ◆ 「ヒントひろしま」では、県内企業の取組事例以外にも女性活躍を推進するための制度やセミナー・研修会等の各種事業を紹介しています。



ヒントひろしま

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

VI. 株式会社山豊

取組のポイント

- ◆ 経営トップのリーダーシップの明示
- ◆ 男性管理職への研修等による理念・制度の理解促進
- ◆ 女性の積極的な採用・職域拡大と管理職の主体的な育成
- ◆ 多様な人材の組み合わせによるチームづくりとコミュニケーション



企業の概要

本社所在地	広島市安佐南区沼田町伴 79-2	設立年	1962年4月
事業内容	漬物・惣菜の製造、販売		
従業員数	120名 (内訳) 社員： 男性 35名 女性 23名 準社員・パート・アルバイト： 男性 13名 女性 49名		
平均勤続年数	男性：11.1年 女性：6.8年		
女性管理職比率	12.5%		

(2013年6月時点)

1 女性の活躍推進に取り組んだ背景・目的

■女性比率が高い中での女性の就業継続・活躍の必要性

株式会社山豊では、生産現場及び販売店ではもともと女性の比率が非常に高く、職制上管理職ではないが、管理的な業務（販売店の店長など）に就いている女性が多くいる。また生産現場では、これまで産休育休、短時間勤務や介護休暇などの取得者はいないが、一方で、子育てが一段落した後にパートやアルバイトで復帰し、正社員に転換した人もいる。このように、職場における女性の比率が高く、女性が重要な戦力となっていることから、その力をより一層発揮してもらう必要性を感じていた。平成11年に（財）21世紀職業財団の助成を受けて広島市内食品製造業13社による業種別使用者会議が開催され、ポジティブアクションの考え方と必要性について経営トップの理解を得たことも、取組のきっかけになった。

■大家族経営のような風土

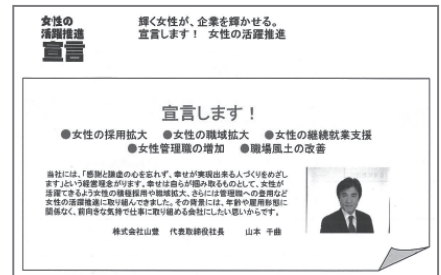
また、山豊には、創業当時から「大家族経営」の風土がある。前社長（現会長）の頃から、社内を明るく、風通しを良くすることが会社の目指す姿であり、前社長は、従業員の家族のことも含め社内をよく把握していた。今ではその当時の倍ほどの従業員数になったが、今も「大家族経営」を目指しており、親子二代、三代で働きたいと思ってもらえる会社にしたいと考えている。このような方針の下、これまでも高齢者や障害者を積極的に雇用してきたが、これから若い世代が結婚、出産の時期にさしかかってくる中、子育て世代の女性の就業継続も大きな課題となっていた。

2 女性の活躍推進を進めるにあたって取り組んだこと

■経営トップのリーダーシップの明示

取組のポイントⅠ-①参照

平成 11 年に開催された業種別使用者会議の後、県の労働局から声をかけてもらい、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。



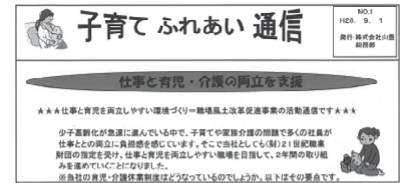
<社長による「女性の活躍推進宣言」>

■男性管理職への研修等による理念・制度の理解促進

取組のポイントⅦ-②参照

取組当初は管理職の理解と協力が不可欠であるので、まず管理職向けの意識調査を行った。結果としては、好意的に協力したいという回答が多かったが、実際に応援してくれるかどうかはわからなかったもので、管理職向けの研修等を重点的に行った。はじめは悩みながらであったが、また社長の理解もあり、2 年間のモデル事業の中でアドバイスを受けながら、少しずつ取組を進めてきた。

「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。



当社の育児・介護休業制度の概要

対象者	原則として「産休」にない「育育する人」に限り、育児休業期間中に育児休業を希望する場合は「産休」終了日より休業することである。	育児休業期間中に育児休業を希望する場合は「産休」終了日より休業することである。
対象期間	●申し出た時点で同一事業主1年以上継続雇用されている一定の期間雇用者にも適用がある。 ●雇用期間が1年以上経過している一定の労働者について労働協約で対象外とする。また、育児休業期間中に育児休業を希望する場合は「産休」終了日より休業することである。	●育児休業期間中に育児休業を希望する場合は「産休」終了日より休業することである。
育児休業	●育児休業期間中に育児休業を希望する場合は「産休」終了日より休業することである。	●育児休業期間中に育児休業を希望する場合は「産休」終了日より休業することである。
育児休業の取得	●育児休業期間中に育児休業を希望する場合は「産休」終了日より休業することである。	●育児休業期間中に育児休業を希望する場合は「産休」終了日より休業することである。
子の有無	●育児休業期間中に育児休業を希望する場合は「産休」終了日より休業することである。	●育児休業期間中に育児休業を希望する場合は「産休」終了日より休業することである。

※育児休業期間中に育児休業を希望する場合は「産休」終了日より休業することである。

<従業員向けの情報誌>

■女性の積極的な採用・職域拡大と管理職の主体的な育成

取組のポイントⅠ-②、Ⅲ-②参照

女性の能力発揮を促進するために、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。

また、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。

女性管理職の育成にも取り組んでいる。初めて誕生した女性総務部長は数年前に定年退職したが、現在はその後継者となるような女性管理職を育成するため、管理職・監督職候補者をリストアップして商工会議所などの研修受講を指名したり、資格取得を勧奨するなど、意識的な取組を行っている。ただし、管理職・従業員を問わず、人材育成にあたっては「自分で考え、自分で行動し、自分が責任を持つ」ことを重視していることから、資格取得などの費用をすべて会社が負担するのではなく、「自己啓発支援制度」の下で従業員自身が 50%を負担し、自分を磨いてもらう仕組みにしている。この制度を活用し、漬物製造に関連する「総菜管理士」や「販売管理士」を取得する女性従業員も出ている。

■多様な人材の組み合わせによるチームづくりとコミュニケーション

山豊では、「ダイバーシティマネジメント」のもとに高齢者や障害者の採用も積極的に行っており、生産現場では多様な人材の組み合わせで体制（チーム）を組んでいる。そうすることによって、誰かが休まなければいけない時などには他のメンバーがカバーし合う、「お互い様」の風土が生まれている。例えば、生産現場で年齢の高い女性社員とチームを組んでいる男性社員が、「子どもが出来たので育児休暇を取得したい」とチーム内で相談したところ、快く送り出してもらい、5日間の育児休業を取得することができた。逆に、女性社員が介護で休まなければならない時には男性社員がカバーしている。

こうした支え合いの風土や相談しやすい雰囲気を保つためには、社内のコミュニケーションが大切と考えている。山豊には以前から「大家族経営」の風土があるが、近年は「仕事後にちょっと一杯」などの機会は少なくなってきたので、社長主催で月ごとに誕生日会を開いたり、交流イベントを企画するなどの仕掛けを行い、従業員とで本音で話せる雰囲気づくりを心がけている。また、総務部に相談役を置き、何かあれば気軽に相談してもらえるように体制を整えている。

3 女性の活躍推進の取組による効果と今後の課題

女性従業員の積極的な採用や職域拡大、両立支援などの取組を継続的に行ってきた結果、優秀な女性従業員を採用することができ、また、離職率も低下してきている。現在は子育て世代にあたる女性従業員の数が少ないが、本部の営業部門では2名の女性従業員が、産休・育休を経て、子育てと仕事を両立しながら働いている。経営効果の面でも、女性は細やかなところに気付くことができ、そうしたセンスがお客様（消費者）に伝わりやすいことから、新商品の開発や販路拡大に女性の力を活かすことができる。これらの変化が男性社員への刺激となったり、取引先などの社外のイメージアップにもつながっている。

一方、女性管理職の育成、特に意識付けの面は今後の取組課題である。「管理職になりたい」という意思のある女性従業員を増やすために積極的にアプローチをしているが、「あまり責任を取る仕事には就きたくない」、「自分にはそのような力はない」などの反応が多く、なかなか乗ってもらえない。女性従業員の意識をどのように高めていくかが大きな課題であり、今後は女性従業員の育成を目的としたメンター制度の導入も検討したいと考えている。

Ⅶ. 働き方改革・女性活躍取組サポートサイト「ヒントひろしま」の紹介

働き方改革・
女性活躍のノウハウ・事例が満載!



働き方改革・女性活躍 取組サポートサイト

H!ntひろしま

取組成功のヒントがここに!! 今すぐアクセス!!

ヒントひろしま



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

「ヒントひろしま」は、県内企業の身近な取組事例や取組を成功に導くためのステップなど、働き方改革や女性活躍を進めるうえでの“ヒント”を3つのコンテンツに分けてご紹介しています!



事例を学ぶ

残業時間の大幅な削減、業務の効率化、女性の管理職登用促進などに成功した県内企業の事例を多数掲載。自社の取組のヒントとなる身近な事例が満載!

このような企業の方に

- 他社の取組事例を知りたい
- 自社の取組の参考になる事例を知りたい

特徴

県内幅広い
エリアを網羅!

【掲載業種】製造業/サービス業/卸売業・小売業/医療・福祉/運輸業/金融・保険業/その他業種

掲載件数:248件(令和2年1月時点)



制度を活用する

働き方改革や女性活躍に関するセミナーや研修の情報、活用できる制度等を多数掲載。

このような企業の方に

- 取組を進めるうえで有益な情報を得られる
セミナーや研修に参加したい
- 自社の取組をPRしたい

特徴

- 無料で受講できるセミナー・研修等を掲載
- 自社をPRできる制度あり



取組を始める

マニュアル

実際の取組体験から得られた、取組を成功に導くための4つのステップを紹介。取組の全体設計に関するヒントが満載!

このような企業の方に

- 成功企業の取組ステップに沿って進めたい
- 取組の全体設計方法を知りたい
- 取り組んでいるが、うまく進まない

特徴

- 自社の課題分析方法を紹介(診断ツールを提供)
- 取組の手法や勘どころを掲載

取組アイデア集

県内企業が実践して、効果があった取組アイデアを多数掲載。自社で具体的な取組を導入する際のヒントが満載!

このような企業の方に

- 具体的な取組手法を知りたい
- まずはできるところから取り組みたい

特徴

- 長時間労働の削減編
- 年休取得の促進・休暇編
- 多様な人材の活躍編
- 女性の活躍編
- 時間・場所等の多様な働き方編
- の5編を掲載

お問合先：広島県 商工労働局 働き方改革推進・働く女性応援課 TEL 082-513-3340

広島で働く女性の「もち→と」を応援します！



「働きたい女性」
「働き続けたい女性」へ！
情報満載のWEBサイト!!

もち→と

ひろしま

もち→と、前へ。
もち→と、前へ。

もち→と、視野を広げれば、
もち→と、学んでいけば、
もち→と、時間があれば、

いつしか描いた私に近づけるかもしれない。

広島のがんばる女性に、「もち→と」を。

広島で働く女性、広島で働こうとしている女性に
役立つ情報をお届けします。

日々、一歩ずつ。

さあ、もち→とだけ前に進もう。

仕事と暮らしの両立

キャリアアップ!

仕事を見つける

県内の働く女性とつながる

自分を見つけ直す



パソコンでも、スマホでも。

もち→と ひろしま Q

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

掲載
件数 **43** 記事 (令和2年1月時点)

広島県内の働く女性インタビューを
WEBサイトで公開!



さあ、もち→と、前へ。

悩みながら、挫折しながら、 巡り合った場所で輝く。

十人十色のキャリアストーリーから
自身の働き方のヒントを見つけませんか？

県内幅広いエリアを網羅!

製造業/サービス業/卸売・小売業
医療・福祉/運輸・郵便業
金融・保険業/その他の業種

パート社員から執行役員に。
大切なのは仲間への
感謝と笑顔でいること
(福山市/製造業)

時短勤務で店長を務め、
変化することを恐れずに
仕事を楽しむ
(尾道市/アパレル販売業)

店舗や肩書きが変わるたびに
新しい視点や能力に出会い、
成長を実感
(広島市/小売業)

『好きに働いていい』、
社長の言葉に
背中を押され、管理職へ
(広島市/サービス業)

すべての経験を
無駄にせず、
挑戦を続ければ
チャンスは必ずすぐそばに
(広島市/サービス業)

最前線で輝く女性リーダーからのスペシャルメッセージや「キャリアアップのメリット」を読んで、
“働くこと”を前向きにとらえるヒントに。

お問合先：広島県 商工労働局 働き方改革推進・働く女性応援課 TEL 082-513-3419

参考URL・参考文献一覧

■参考URL一覧

- ◇ 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）
<https://positiveaction.mhlw.go.jp/declaration/>
- ◇ 「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～」
（国土交通省、公益社団法人全日本トラック協会発行）
http://www.jta.or.jp/rodotaisaku/pdf/driver_fusoku.pdf
- ◇ 「広島県仕事と家庭の両立支援企業登録制度について」（広島県）
<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/soshiki/252/1271205465395.html>
- ◇ 企業主導型保育事業ポータルホームページ（内閣府委託先：公益財団法人 児童育成協会）
<https://www.kigyounaihoiku.jp/>
- ◇ 地域型保育事業の概要（内閣府ホームページ）
<https://www8.cao.go.jp/shoushi/shinseido/faq/pdf/jigyousya/handbook5.pdf>
- ◇ 「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）
https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/best_practice/pdf/bp.pdf
- ◇ 「働く女性応援よくばりハンドブック」（広島県ホームページ）
<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/womanjob/ouen-handbook.html>
- ◇ 「両立支援助成金」（厚生労働省ホームページ）
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kodomo/shokuba_kosodate/youritsu01/
- ◇ 「イクボス同盟ひろしまホームページ」
<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/ikumen/>
- ◇ 「キャリア支援企業好事例集」（厚生労働省ホームページ）
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/shokugyounouryoku/career_formation/career_consulting/goodpractice.html
- ◇ 「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）
<https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/>
- ◇ パートタイム労働法のあらまし（厚生労働省ホームページ）
<https://www.mhlw.go.jp/topics/2007/06/tp0605-1g.html>
- ◇ 国の助成金（キャリアアップ助成金）等
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/jigyounushi/career.html
- ◇ 「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）
https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/best_practice/pdf/bp-2.pdf
- ◇ 「特別な休暇制度」（厚生労働省ホームページ）
<https://work-holiday.mhlw.go.jp/kyuukaseido/>
- ◇ 「セクシュアルハラスメント対策」（厚生労働省ホームページ）
https://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/danjokintou/dl/120120_10.pdf
注。URL情報等は随時更新される可能性がありますので、ご注意ください。

■参考文献一覧

- ◇ 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」
- ◇ 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)
- ◇ 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)
- ◇ 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)
- ◇ 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)
- ◇ 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)
- ◇ 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)

「広島県女性活躍推進アドバイザー」の紹介

広島県では、平成27年度、女性が働きやすい職場づくりを企業等に助言するアドバイザーとして活躍できる人材の養成を行いました。

県が認定した、次のアドバイザーは、本冊子の内容を熟知するための研修を受講するとともに企業等における女性活躍について、課題分析・助言等実践研修における全課程・課題を修了した者です。認定19名のうち現在活動中のアドバイザーを紹介します。

(※認定アドバイザーへの課題分析・助言等の依頼や、かかる費用については、各アドバイザーと個別に相談してください。)

氏名	連絡先	社労士	診断士	電話番号
おがきはら ゆみこ 小笠原 弓子	【所属】社会保険労務士法人サトー 広島市中区中町7-41 広島三栄ビル8F			082-546-2080
おかだ なみ 岡田 奈美	【所属】社会保険労務士法人サトー 広島市中区中町7-41 広島三栄ビル8F			082-546-2080
おの まさのり 小野 正憲	【個人事務所】小野社会保険労務士事務所 広島市佐伯区八幡東1丁目29-15-4	◎		082--929-0621
きはら あきえ 桐原 明栄	【個人事務所】桐原労務サポートオフィス 広島市中区舟入本町9番20-202 ✉ info@adj.co.jp	○		082-942-5830
しんなか ふじこ 新中 富士子	【個人事務所】新中社会保険労務士事務所 呉市仁方西神町4-15 ✉ syarousi.shinnaka@gmail.com	◎		080-3050-6352
せがわ のりこ 瀬川 徳子	【所属】社会保険労務士法人たんぽぽ会 広島市安佐南区東原3-25-18 ✉ segawa@tanpopokai.com	◎		082-874-8947
せきごうち ひろき 積河内 弘樹	【個人事務所】社会保険労務士法人スペース 呉市中央6丁目1-15 ✉ sekigouchi@hello-space.co.jp	◎		0823-22-6450
たなだ さとみ 棚多 里美	【個人事務所】キャリアフォース 広島市中区広瀬北町3-11 和光広瀬ビル ソアラビジネスポート4階424号室 ✉ satomi-tanada@outlook.jp			090-4575-8163
たむら ゆか 田村 由佳	【所属】社会保険労務士法人サトー 広島市中区中町7-41 広島三栄ビル8F	○		082-546-2080
とよまさ しげる 豊政 茂	【個人事務所】TS経営コンサルティング 竹原市忠海床浦1-14-5 ✉ jun.toyomasa@gmail.com	○		080-5236-2041
なかもと みゆき 中本 美由紀	【個人事務所】社会保険労務士中本事務所 東広島市高屋町稲木1433-2 ✉ nakamoto.sr@gmail.com	◎		090-6408-1849

氏名	連絡先	社労士	診断士	電話番号
まつもと 松本 明子	【個人事務所】松本社会保険労務士事務所 広島市佐伯区藤垂園 2-36-1102 ✉ matsumoto-sr@go9.enjoy.ne.jp	◎		082-943-2937
もりもと 森本 真由美	【所属】(株)福々庵 代表取締役社長 広島市中区南吉島 1-1 広島ポートパーク 1F ✉ morimoto@fukufukuan.jp			082-249-9812
やまて 山手 園子	【個人事務所】山手社会保険労務士事務所 広島市東区戸坂千足 1-1-18-202	◎		082-229-7727

認定者:全19名中14名を50音順により掲載しています。

(令和2年2月現在)

※社労士…特定社会保険労務士については「◎」、社会保険労務士については「○」により記載する。

※診断士…中小企業診断士有資格者に「○」により記載する。

広島県では、働き方改革・女性活躍推進員を配置しています！

働き方改革・女性活躍推進員は、県内企業を直接訪問し、各個別支援事業を効果的に活用するための様々な情報をお届けするなど、企業における「働き方改革」と「女性活躍」推進の取組を支援します。

詳細は、広島県働き方改革推進・働く女性応援課へお問い合わせください。

	連絡先	電話番号
働き方改革・ 女性活躍推進員	〒730-8511 広島市中区基町10-52 広島県庁 商工労働局 働き方改革推進・働く女性応援課 働く女性応援グループ ✉ syokaikaku@pref.hiroshima.lg.jp	082-513-3419 (ダイヤルイン)

(令和2年2月現在)

■企業情報シート

企業情報シート

I. 基礎情報

① 企業名

（企業名） サンプル

【記入者ご連絡先】

（所属部署）

（氏名）

（電話番号）

（FAX番号）

（Eメールアドレス）

② 業種

当てはまる産業区分を選択して下さい。なお、下記のうち2種類以上に該当する場合には、主要なもの1つのみを選んでご回答下さい。

- | | |
|-------------------|-----------------------|
| 1. 鉱業, 採石業, 砂利採取業 | 10. 学術研究, 専門・技術サービス業 |
| 2. 建設業 | 11. 宿泊業, 飲食サービス業 |
| 3. 製造業 | 12. 生活関連サービス業, 娯楽業 |
| 4. 電気・ガス・熱供給・水道業 | 13. 教育, 学習支援業 |
| 5. 情報通信業 | 14. 医療, 福祉 |
| 6. 運輸業, 郵便業 | 15. 複合サービス事業 |
| 7. 卸売業, 小売業 | 16. サービス業(他に分類されないもの) |
| 8. 金融業, 保険業 | 17. 公務 |
| 9. 不動産業, 物品賃貸業 | |

回答欄

--

※ 日本標準産業分類(平成25年[2013年]10月改定)
<http://www.e-stat.go.jp/SG1/htoukeib/TopDisp.do?bKind=10>

③ 企業規模

下表の区分に従い、常用労働者数をご記入下さい。

	男性	女性	全体
■ 常用労働者数(※1)	人	人	人

※ 「常用労働者」とは、(1) 期間を決めず、又は1ヵ月を超える期間を決めて雇われている者、あるいは(2) 日々又は1ヵ月以内の期間を限って雇われている者のうち、前2ヵ月にそれぞれ18日以上雇われた者のいずれかに該当する者を指します。

※ 本店・支店・工場・出張所などを含めた企業全体としての人数をご回答下さい。

④ 雇用形態別の状況

下表の区分に従い、雇用形態別の従業員数をご記入下さい。

	男性	女性	全体
■ 雇用形態別の従業員数			
正規の職員・従業員	人	人	人
非正規の職員・従業員			
パート・アルバイト	人	人	人
派遣・嘱託・契約社員等	人	人	人

⑤ 職種別の状況

下表の区分に従い、職種別の従業員数をご記入下さい。

	男性	女性	全体
■ 職種別の従業員数			
事務（一般事務、会計等）	人	人	人
販売（商品販売、営業職等）	人	人	人
サービス	人	人	人
生産（製造、加工、検査等）	人	人	人
専門的・技術的な職種（技術職など）	人	人	人
その他（上記に分類されないもの）	人	人	人

※ 労働力調査職業分類内容例示

<http://www.stat.go.jp/data/roudou/pdf/shoku2.pdf>

⑥ 役員・管理職の状況

下表に従い、役員および管理職数をご記入下さい。

	男性	女性	全体
■ 役員・管理職数			
役員	人	人	人
部長相当職	人	人	人
課長相当職	人	人	人
係長相当職	人	人	人

⑦ 就労状況

下表に従い、貴社における平均週間就業時間および年次有給休暇の取得率をご記入下さい。

	男性	女性	全体
■ 平均週間就業時間(※1)	時間	時間	時間
■ 年次有給休暇の平均取得率(※2)	%	%	%

※1 「週間就業時間」は、任意の月末1週間において従業者が実際に仕事に従事した時間を指し、「仕事を休んでいた者」はゼロ時間とカウントします。「平均週間就業時間」＝延べ週間就業時間（従業者の週間就業時間の総数）／従業者数（週間就業時間不詳の者を除く）で算出して下さい。

※2 「取得率」＝（取得日数計／付与日数計）×100（%）で算出して下さい。なお、「付与日数」に繰越日数は含まれません。「取得日数」は1年間に実際に取得した日数を指します。

Ⅱ. 女性の活躍推進に関する環境整備

① 取組体制の整備・計画策定

下記のそれぞれの項目について、貴社における取組状況に当てはまる選択肢を選び、回答欄に番号をご記入下さい。

		回答欄
1) 企業内の推進体制の整備	1. 行っている 2. 行っていない	
2) 女性の能力発揮のための計画の策定	1. 行っている 2. 行っていない	
3) 女性の能力発揮の状況や能力発揮に当たったの問題点の調査・分析	1. 行っている 2. 行っていない	

② 関連制度等の整備・利用状況

下記のそれぞれの項目について、貴社における取組状況に当てはまる選択肢を選び、回答欄に番号をご記入下さい。

【育児休業制度】	男性	女性
1) 育児休業の取得率 (育児休業の取得者) (本人または配偶者が出産した従業員)	人 人	人 人
2) 育児休業の平均取得期間	日間	ヶ月

【両立・継続就労の支援】	育児を目的とした利用		回答欄
3) 短時間勤務制度 (ありの場合のみ) 利用者割合を記入して下さい(※)	1. あり →(約 %)	2. なし	
4) 所定外労働の免除 (ありの場合のみ) 利用者割合を記入して下さい(※)	1. あり →(約 %)	2. なし	
5) フレックスタイム制度 (ありの場合のみ) 利用者割合を記入して下さい(※)	1. あり →(約 %)	2. なし	
6) 始業・終業時刻の繰り上げ・繰り下げ (ありの場合のみ) 利用者割合を記入して下さい(※)	1. あり →(約 %)	2. なし	
7) 経費の援助措置 (ありの場合のみ) 利用者割合を記入して下さい(※)	1. あり →(約 %)	2. なし	
8) 事業所内保育施設 (ありの場合のみ) 利用者割合を記入して下さい(※)	1. あり →(約 %)	2. なし	

※ 「利用者割合」は、貴社が定めている各制度の利用要件に照らし、「実際の利用者数÷対象者となる従業員数」で算出して下さい。

※ 同一労働者が期間内に2回利用した場合は2人として、同一労働者が2つ以上の制度を利用した場合は、それぞれに1人として計上して下さい。

【仕事と生活の調和】

回答欄

9) 年次有給休暇の取得促進(計画的付与等)	1. 行っている 2. 行っていない	
10) 自己啓発の支援(特別休暇制度等)	1. 行っている 2. 行っていない	
11) メンタルヘルスケアの取組	1. 行っている 2. 行っていない	

【女性活躍推進の具体的施策】

回答欄

12) 女性がいない又は少ない職務・役職に女性が従事するため、教育訓練を積極的に実施	1. 行っている 2. 行っていない	
13) 女性がいない又は少ない職務・役職について、意欲と能力のある女性を積極的に登用	1. 行っている 2. 行っていない	

設問は以上です。ご回答ありがとうございました。

II. 意識調査

下記のそれぞれの設問に対するご自身の考えを、「そのとおりだ」～「まったくあてはまらない」までの5つの選択肢の中から1つ選び、回答欄に番号をご記入下さい。

【選択肢】 ※全問共通です。

そのとおりだ … 5
 まあそのとおりだ … 4
 どちらともいえない … 3
 あまりあてはまらない … 2
 まったくあてはまらない … 1

各設問について、当てはまる選択肢を1つ選び、
 解答欄に番号を記入して下さい。

※ 分からない場合は無回答にせず、
 「3」(どちらともいえない)を選択して下さい。

【回答時の留意点】

- 設問内にある「社員」とは、管理職を含むものとします。なお、「従業員」とは管理職以外の社員を指すものとします。
- 設問内にある「女性」とは、正社員やパート・アルバイト等の雇用形態にかかわらず、回答者本人ないし回答者の周囲にいる女性社員一般を指すものとします。
- 設問内にある「管理職」とは、回答者が従業員の場合には直属の上司を、回答者が管理職の場合には自身を含めた管理職層一般を指すものとします。

設問		選択肢					回答欄
		その と お り だ	ま あ そ の と お り だ	ど ち ら と も い え な い	あ ま り あ て は ま ら な い	ま っ た く あ て は ま ら な い	
1	管理職（上司）は、部下の仕事内容、仕事量を一人ひとりきちんと把握している	5	4	3	2	1	
2	会社では、職場環境の整備にあたって、女性社員の意見も採り入れられている	5	4	3	2	1	
3	会社では、短時間勤務やフレックスタイムなどの制度が、利用者にとって使いやすいものになっている	5	4	3	2	1	
4	会社は、女性社員が出産しても職場に復帰しやすい雰囲気があり、仕事を続けることが自然な職場風土である	5	4	3	2	1	
5	会社は、男女分け隔てなく育成しようと考えている	5	4	3	2	1	
6	会社では、正社員、非正社員問わず、必要に応じて雇用形態（正社員、パート等）の変更や再雇用の制度を柔軟に選択できる	5	4	3	2	1	
7	管理職（上司）は、部下の仕事上の悩みなどに対して、的確なアドバイスや助言を行っている	5	4	3	2	1	
8	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うことはない	5	4	3	2	1	
9	会社では、セクシュアルハラスメントなどが起きないように全社員に指導・教育しており、困ったときは相談できる窓口もある	5	4	3	2	1	
10	会社には、若手の女性社員の目標になるような女性社員がいる	5	4	3	2	1	
11	会社には、本人の能力と意欲があれば、男女分け隔てなくキャリアアップできる環境がある	5	4	3	2	1	
12	会社には、パートなどから正社員に転換等（正社員において一般職から総合職への転換等も含む）して活躍している女性社員がいる	5	4	3	2	1	

	設問	選択肢					回答欄
13	会社には、女性社員が仕事上抱えやすい悩みや不安に対し、その人の立場に立って適切なアドバイスができる女性社員がいる	5	4	3	2	1	
14	会社には、お茶くみ、掃除は女性の仕事という考え方はない	5	4	3	2	1	
15	会社は、両立・就業継続を支援する制度の内容や利用の仕方を社内で周知している	5	4	3	2	1	
16	会社には、女性社員にとって、結婚しても働き続けやすい雰囲気がある	5	4	3	2	1	
17	会社では、仕事における業務分担や達成すべき目標が、男女分け隔てなく明確に示されている	5	4	3	2	1	
18	管理職(上司)は、部下に対し、経営情報や部門の目標などの業務に関する情報を、男女分け隔てなく伝えている	5	4	3	2	1	
19	会社では、男性の育児等のための休暇取得促進や働き方の見直しが行われている	5	4	3	2	1	
20	女性社員は、仕事での成果を実感でき、充実感をもって仕事に取り組んでいる	5	4	3	2	1	
21	会社は、管理職候補となる女性社員の育成を行っている	5	4	3	2	1	
22	会社は、女性の活躍推進のために、従業員のニーズを把握している	5	4	3	2	1	
23	会社では、育児休業からの復帰者が働きやすいよう、面談や配置等の工夫がなされている	5	4	3	2	1	
24	会社では、管理職の登用は、男女分け隔てなく公平に行われている	5	4	3	2	1	
25	会社では、育児休業や短時間勤務制度等の利用が、人事評価上で不利に働くことはない	5	4	3	2	1	
26	会社では、トイレ、ロッカー、休憩室など、女性社員が使いやすいように配慮されている	5	4	3	2	1	
27	会社が導入している両立・就業継続を支援する制度は、社員にとって役立っている	5	4	3	2	1	
28	会社には、職場内で、社員が家庭の事情で休まなければならなくなった場合でも、お互いに協力し、助け合おうとする姿勢がある	5	4	3	2	1	
29	会社では、人事評価した内容が、社員にフィードバックされている	5	4	3	2	1	
30	会社には、自分の持ち味を活かして、いきいきと働き、社内で活躍し、貢献している女性社員がいる	5	4	3	2	1	
31	管理職(上司)は、教育訓練について上司等の推薦が必要な場合、男女分け隔てなく推薦している	5	4	3	2	1	
32	会社は、なぜ女性社員の活用に取り組むのか、その目的を明確にしている	5	4	3	2	1	
33	会社は、採用にあたって、女性の少ない部門に女性を積極的に採用しようとしている	5	4	3	2	1	
34	会社は、男女分け隔てなく、計画的な配置転換や担当業務の入替え等を行い、幅広い業務の経験が積めるようにしている	5	4	3	2	1	
35	管理職(上司)等の評価者は、男女分け隔てなく公平に評価を行っている	5	4	3	2	1	
36	会社では、結婚や出産後も退職せず、仕事を継続する女性社員が多い	5	4	3	2	1	
37	会社や管理職(上司)は、女性社員と十分にコミュニケーションをとり、女性社員の意見を採り入れようという姿勢がある	5	4	3	2	1	
38	会社は、教育訓練について、男女分け隔てなく対象者すべてに情報が行き渡るようにしている	5	4	3	2	1	
39	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る	5	4	3	2	1	
40	会社では、男女分け隔てなく、社員の能力開発を支援する教育訓練の機会が充実している	5	4	3	2	1	
41	会社では、女性管理職の登用を、男性の部下が嫌がったり、抵抗を感じたりすることはない(と思う)	5	4	3	2	1	
42	会社では、育児休業や短時間勤務制度等の利用者が出た時には、代替要員の確保や業務の見直しなどの工夫がなされている	5	4	3	2	1	

設問		選択肢					回答欄
43	会社は、社員が家庭と仕事を両立しやすいよう、短時間勤務やフレックスタイムなどの制度を積極的に導入している	5	4	3	2	1	
44	会社では、男女分け隔てなく、個々の能力や資質を考慮して担当業務が考えられており、女性社員だからという理由で任せない業務などない	5	4	3	2	1	
45	会社では、人員の配置は、本人の適性を重視し、男女分け隔てなく公平に行われている	5	4	3	2	1	
46	会社は、会社が実施する自主参加の講習の受講を、女性社員に積極的に勧奨している	5	4	3	2	1	
47	会社は、女性の活躍推進について計画を策定し、目標を設定した取組を行っている	5	4	3	2	1	
48	管理職(上司)は、女性社員一人ひとりの能力や資質を十分考慮した上で、指示をしている	5	4	3	2	1	
49	会社には、補助的あるいは定型的な仕事だけではなく、創意工夫や判断が必要な仕事をしている女性社員が多い	5	4	3	2	1	
50	管理職(上司)は、部下の女性社員の個々の持ち味や能力を把握し、それぞれに適した仕事を与えている	5	4	3	2	1	
51	会社や管理職(上司)は、家事、育児などの家庭生活の負担を男性が分担して担うために、早めに退社したり休暇をとることに理解がある	5	4	3	2	1	
52	女性社員は、個々の適性や能力にあったレベルの仕事を与えられている	5	4	3	2	1	
53	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る	5	4	3	2	1	
54	管理職(上司)は、配置転換や担当業務の入替え等を行う場合、男女分け隔てなく部下にその意味や理由をきちんと説明している	5	4	3	2	1	
55	会社や管理職(上司)は、家事、育児など、女性社員の家庭生活の負担の大きさについて十分理解している	5	4	3	2	1	
56	会社は、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る	5	4	3	2	1	
57	会社では、中途採用で入社した女性社員がキャリアアップして活躍している(育児等で退職して再雇用した場合も含む)	5	4	3	2	1	
58	会社では、女性の活躍推進の方針が経営トップのメッセージとして明確に示されている	5	4	3	2	1	
59	会社では、女性の意見だからといって、無視されたり、軽く扱われるようなことはない	5	4	3	2	1	
60	会社では、人事評価の基準が明確に規定されており、社員に十分周知されている	5	4	3	2	1	
61	会社は、男女分け隔てなく活用しようと考えている	5	4	3	2	1	
62	管理職(上司)は、男女分け隔てなく、部下に対し、公平に業務に関する指導を行っている	5	4	3	2	1	
63	会社では、女性の活躍推進を担う担当部署や担当者が明確に示されている	5	4	3	2	1	
64	会社は、女性社員をどのように活用していくのか方向性をはっきり示している	5	4	3	2	1	
65	会社では、管理職で働く女性がいる一方で、専門能力を活かした仕事をする女性がいるなど、多様な働き方ができるようになっている	5	4	3	2	1	
66	会社には、会議や打ち合わせで、女性が男性と同様に発言できる雰囲気がある	5	4	3	2	1	

女性社員が就業継続し、活躍できる環境整備に向けた自社の取組について、ご意見等があれば自由にお書きください。

(ご回答の例)

- ・ 仕事と家庭の両立にあたって気になっていること
- ・ 今後、継続的に就業するために必要とするサポート
- ・ 管理職に挑戦する上で気がかりなこと など



広島県 女性の活躍推進アンケート 診断ツール Q&A

女性活躍推進アンケート診断ツールを活用するうえで、よくある質問をまとめました。

Q: 「女性の活躍推進に関するアンケート調査データシート」に数字を入力し、「分析開始」ボタンを押しても、反映されません。

A: 「女性の活躍推進に関するアンケート調査データシート」の「ID」欄を確認してください。

(ID 欄が入力されていないと、集計が行われません。) ※ID は利用者の任意のもので構いません。

Q: 「企業情報シート」における「業種」について、あてはまる区分がない。何を選択すればよいですか。

A: 日本標準産業分類（平成 25 年 10 月改訂）をみて最も近い業種を選んでください。

http://www.soumu.go.jp/toukei_toukatsu/index/seido/sangyo/02toukatsu01_03000023.html

Q: アンケートの「無回答」項目はどのような扱いになりますか。入力はどうするのがよいですか。

A: 「無回答」の場合は、何も入力しないでください。結果においては、「無回答」は「どちらでもない」と同様の扱いになります。

Q: ツールを開いた時に、「編集を有効にする」というボタンが表示されています。

A: お使いの PC 環境によっては表示されることがあります。

表示された場合「編集を有効にする」ボタンを押して、編集を有効にしてから使用してください。

Q: 「属性ラベル」に何も表示されません。

A: 「属性のラベルマスタ」に属性が入力されていないと思われます。入力を行ってください。

「働き方改革推進・働く女性応援会議ひろしま」は 企業の働き方と女性の活躍推進の取組を応援します

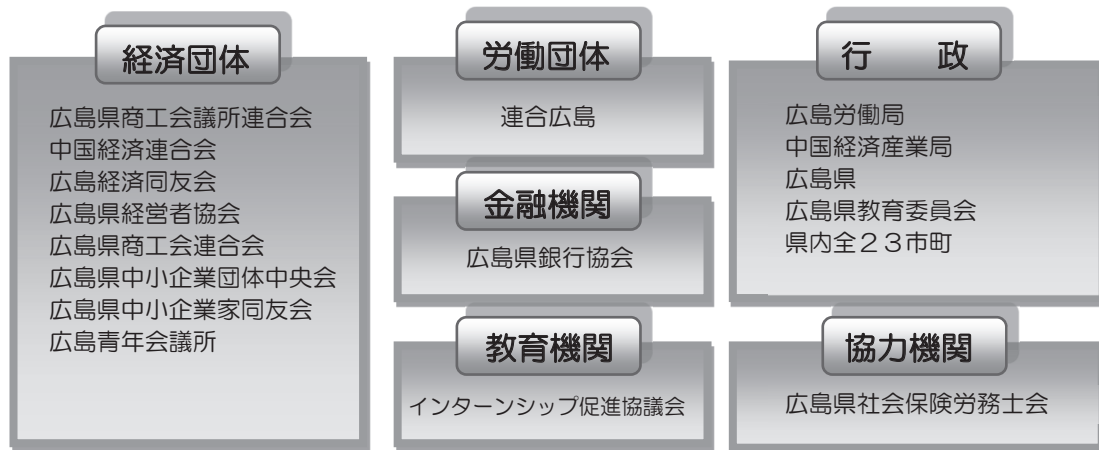
「働き方改革推進 ・働く女性応援会議ひろしま」宣言

私たちは、ここに、「働く女性応援隊ひろしま」※を発展改組し、地域経済界の主導のもと、関係者が一丸となって、希望する誰もが、健康で生き活きと働き、仕事も暮らしも、どちらもあきらめない「欲張りな」ライフスタイルの実現と、地域経済・社会の活力向上に向けて、「働き方改革」及び「働く女性応援」の機運醸成や企業等の取組促進に力を尽くすことを宣言します。

平成28年10月26日

※「働く女性応援隊ひろしま」は、平成26年4月10日に経済団体、労働団体、行政により結成。

【働き方改革推進・働く女性応援会議ひろしまの構成】



※必要に応じて企業等の当事者又は学識経験者等の出席を求める。

働き方改革推進・働く女性応援会議ひろしま事務局

広島県商工会議所連合会
〒730-8510 広島市中区基町5番44号
(広島商工会議所会員部企画広報チーム)
TEL(082)222-6631 FAX(082)222-6664

広島県
〒730-8510 広島市中区基町10番52号
(商工労働局働き方改革推進・働く女性応援課)
TEL(082)513-3340(ﾀﾞｲﾚｸﾄ)

Find us on
Facebook



改訂版

女性の活躍推進先進事例ノウハウ導入ブック

平成28年3月改訂

平成29年3月一部修正増刷

平成31年2月一部修正増刷

令和2年3月一部修正増刷

広島県商工労働局働き方改革推進・働く女性応援課

〒730-8511 広島市中区基町10番52号

TEL：082-513-3419

広島県委託事業

(企画・作成) みずほ情報総研株式会社