

Do! ポジティブ・アクション

－ 男女均等な職場をめざして －

女性に活躍してもらいたいと思っても、職場での理解が得られない

女性に新しい仕事をさせようとしても、本人が嫌がるのでむずかしい

女性にもいつまでも働いてもらいたいのに、辞められてしまう

能力的には優秀な女性が多いのに、うまく育たない

・・・というような問題はありませんか？

雇用している人材の能力がフルに発揮されないのは、
企業にとって大きな損失です

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

等の差が男女労働者の間に生じていることが多く、このような差は、男女雇用機会均等法上の女性労働者に対する差別を禁止した規定を遵守するだけでは解消できません。

「ポジティブ・アクション」とは、このような差の解消を目指して、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であり、男女の均等な機会及び待遇を実質的に確保するために望ましいものです。

1 ポジティブ・アクションはなぜ必要？

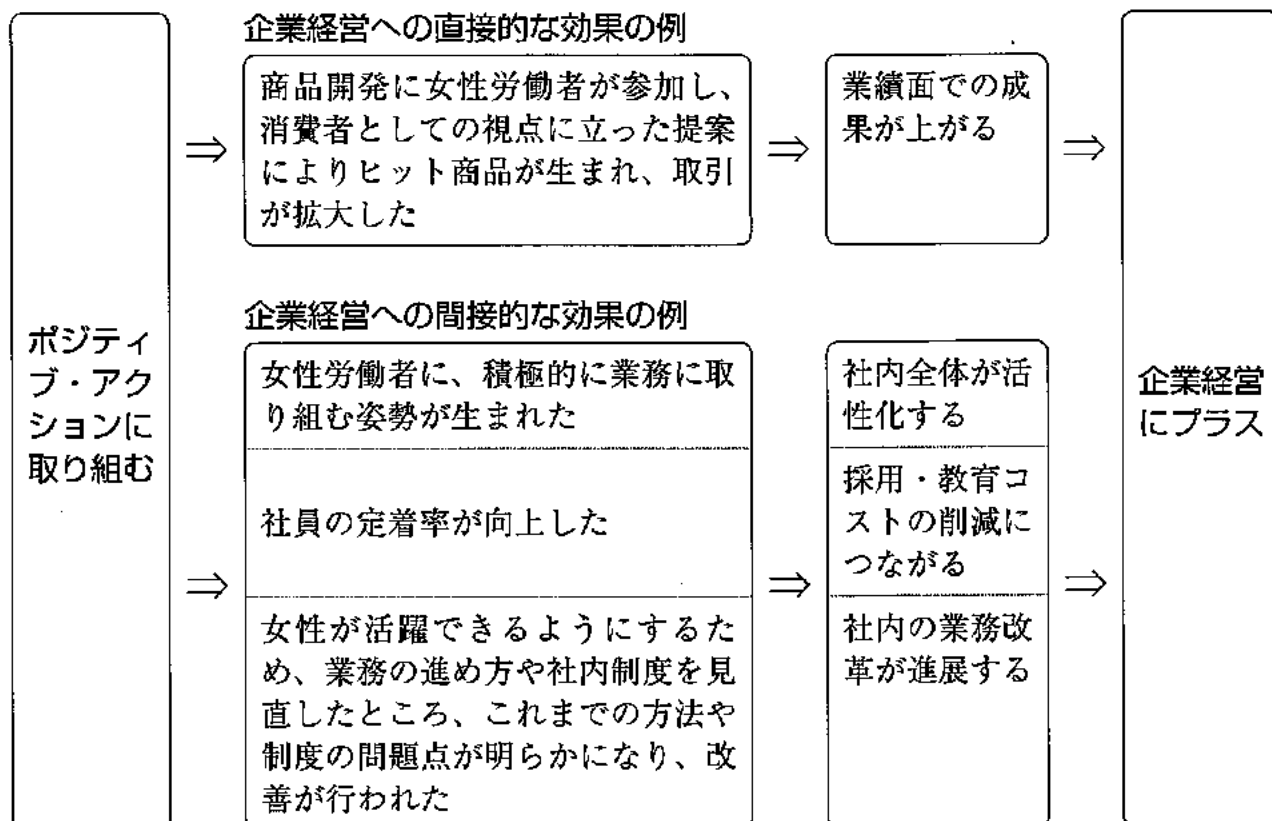
「個々の労働者の能力発揮を促進するだけでなく、企業にもさまざまなメリットがあります」

女性の活躍推進協議会がとりまとめた「ポジティブ・アクションのための提言」では、ポジティブ・アクションの必要性とその効果に次のような観点があるとまとめています。

- 女性労働者の労働意欲の向上
- 女性の活躍が周囲の男性に刺激を与え、結果的に生産性が向上
- 多様な人材による新しい価値の創造
- 幅広い高質の労働力の確保
- 外部評価（企業イメージ）の向上

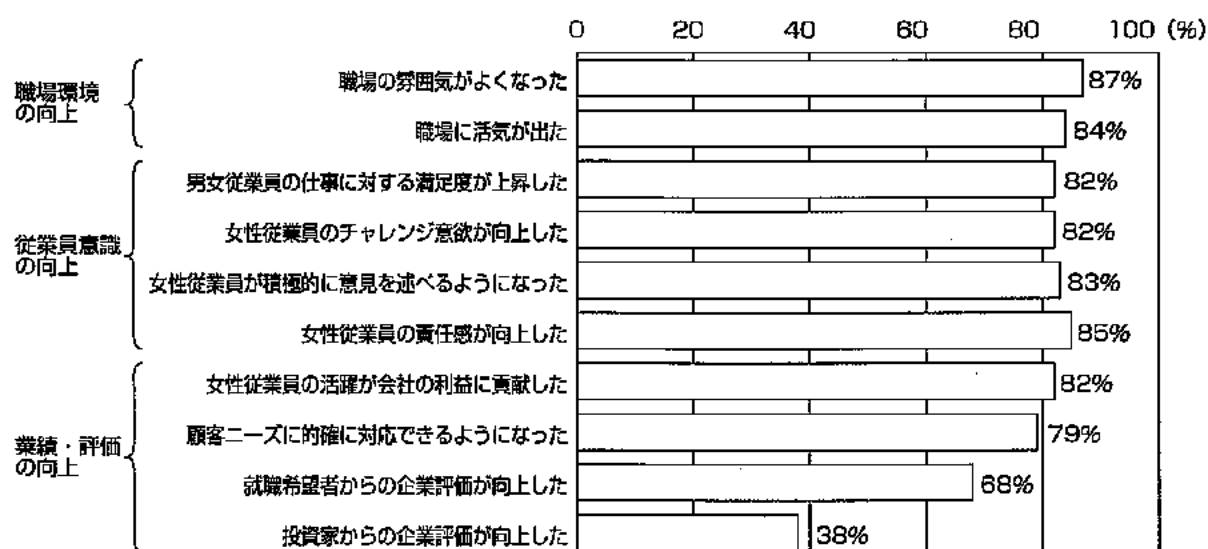
「ポジティブ・アクションのための提言」の全文は厚生労働省のホームページでご覧いただけます。
<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2002/04/h0419-3.html>

- 企業の取組事例をみると、ポジティブ・アクションの企業経営への効果には、「直接的な効果」と「間接的な効果」があることがわかります。



- 女性の活躍が進んでいる企業は、「職場環境の向上」、「従業員の意識の向上」、「業績・評価の向上」について、効果があったと回答しています。

「女性の活躍が進んでいる企業」におけるプラス効果



資料出所：（財）21世紀職業財団「女性の活躍推進状況診断」（平成17年度）

- ポジティブ・アクションが進んでいる企業ほど、企業経営の業績や売上は良好という関係がみられます。

女性の能力発揮促進の取組が「進んでいる」又は「ある程度進んでいる」と自己評価している企業では、自社の経營業績を「良い」又は「やや良い」と評価する企業が3割を超えており、5年前と比べた売上高の増加率も1割以上となっています。

また、5年前と比べ女性管理職が「大幅に増えた」企業では、経營業績を「良い」又は「やや良い」と評価する企業が約4割であり、売上高も7割強の増加となっています。

女性社員の活用と経營業績との関係

経營業績 女性の活用状況		競争相手の企業と比較した自社の業績に関する評価（％）					5年前と比較した売上 指数（注）
		良い	やや良い	ほぼ良い	やや悪い	悪い	
女性の能力発 揮促進の取組 に関する自己 評価	進んでいる	11.5	19.2	38.5	15.4	3.8	111.5
	ある程度進んでいる	12.0	19.4	33.1	19.4	12.0	112.9
	あまり進んでいない	4.6	15.8	36.7	27.0	13.3	106.8
	進んでいない	2.9	17.6	20.6	20.6	32.4	97.8
5年前と比較 した女性管理 職比率の変化	大幅に増えた	25.0	14.3	39.3	7.1	7.1	173.7
	やや増えた	12.4	15.5	31.8	25.6	10.1	110.9
	現状維持	3.8	18.7	35.7	22.1	16.2	102.6
	やや減った	－	20.0	40.0	25.0	15.0	93.1
	大幅に減った	－	16.7	－	50.0	33.3	83.5

資料出所：（財）21世紀職業財団「企業の女性活用と経營業績との関係に関する調査」（平成15年）

注）5年前の売上高を100とした場合の現在の売上高。

② ポジティブ・アクションの取組体制はどうしたらよいのでしょうか？

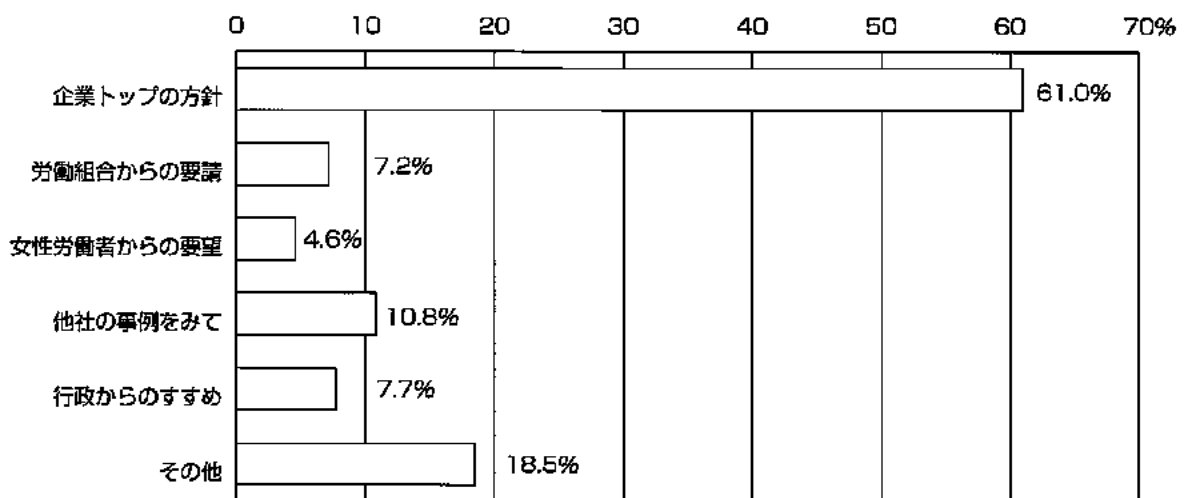
- ① 経営トップが取組の必要性を十分に理解し、その決断の下に実施していくことが大切です。

ポジティブ・アクション成功の鍵は、経営者の決断にあります

意欲と能力のある女性に一層の活躍の機会を創出することが、経営変革の戦略の一つになるという認識を持つことが重要です。

企業トップの方針でポジティブ・アクションを始めた企業が多くみられます。

取組のきっかけ (M. A.)



資料出所：日経連アンケート（平成13年）

- ② 実施にあたっては、経営トップから必要な権限の委譲を受けた実行機関を設け、女性を含め全社的な取組となるようなメンバー構成とすることが望まれます。

取組体制としては、次のような方法が考えられます。

- 人事担当部署が中心となり、各職場のリーダーとともに全社で組織的に推進
- 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
- 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

メンバー選出は・・・

● 幹部社員、管理職と女性労働者をメンバーに含める

幹部社員、管理職と女性労働者の間の認識の相違が、双方の「すれ違い」を生み、ポジティブ・アクションの推進にブレーキをかけることがありますので、こうした「すれ違い」が「なぜ、生じるのか」を考えていくことが、ポジティブ・アクションを進めていく上で重要となります。このため、幹部社員、管理職と女性労働者をメンバーに含めることが有効です。

● 各部門からまんべんなく選出する

ポジティブ・アクションは全社的なテーマなので、メンバーは各部門からまんべんなく選出し、ポジティブ・アクション推進上の問題点や課題を全社的にとらえ、改善策を検討していく必要があります。

● 事務局などのフォロー体制にも配慮する

ポジティブ・アクションの取組を円滑に進めるために、総務部や人事部が事務局体制をとって、側面からフォローできる体制を整えましょう。

- ③ 実行機関で検討された具体的な取組計画は、取締役会等の経営陣の意思決定機関で合意を得るとともに、社内に周知し、コンセンサスを得ることが効果的です。

○ ポジティブ・アクションの推進状況は・・・ －大企業では7割以上が取り組んでいます－

「既に取り組んでいる」企業は、29.5%、「今後取り組むこととしている」企業は、8.8%となっています。

規模別に見ると従業員5,000人以上の企業では74.0%、1,000～4,999人の企業では59.5%が既にポジティブ・アクションに取り組んでおり、企業規模が大きいほど取組が進んでいます。

ポジティブ・アクションの推進状況（企業＝100）

既に取り組んでいる 29.5%	↑	今のところ取り組む 予定はない 28.7%	わからない 33.0%
--------------------	---	-----------------------------	----------------

今後取り組むこととしている 8.8%

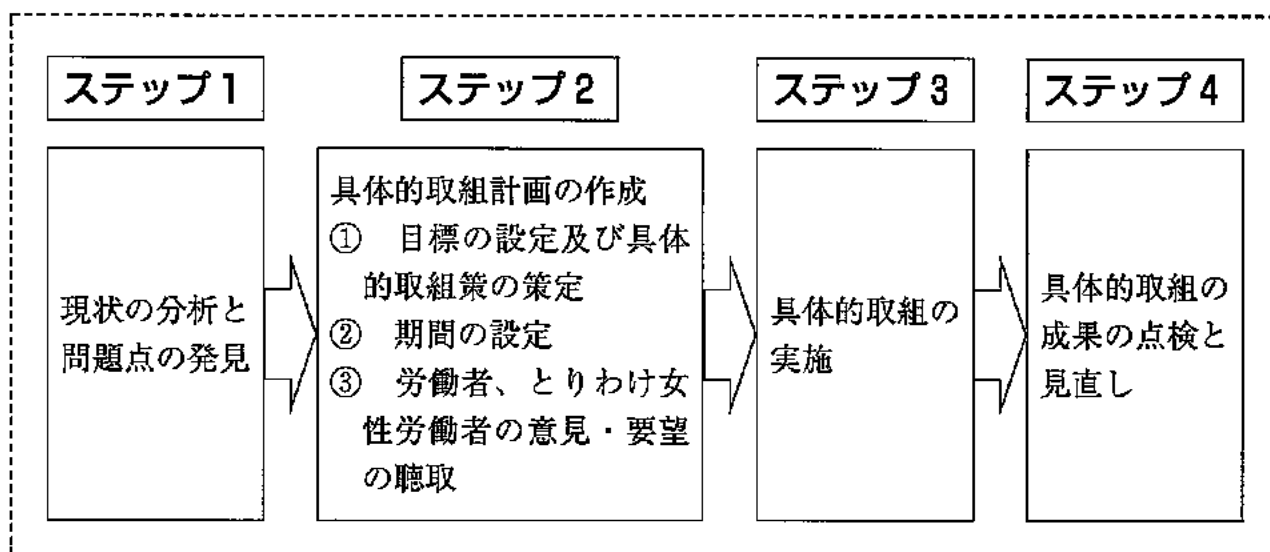
資料出所：厚生労働省「女性雇用管理基本調査」（平成15年度）

③ ポジティブ・アクションの具体的な進め方は？

取組体制を整えたら、具体的にポジティブ・アクションの取組を始めましょう。

どのように取り組んだらよいかは、企業の実態によってそれぞれ異なりますが、具体的には、次のような流れに沿って実施していくことが効果的です。

●ポジティブ・アクションの取組の流れ●



ステップ1 現状を分析し、問題点を発見しましょう

女性労働者が現在どのように活躍しているかを客観的に把握し、男女労働者の雇用状況にアンバランスがある場合には、その原因を分析し、問題点を発見することがポジティブ・アクションの第一歩です。現状把握の方法としては、アンケート、自己申告、個別ヒアリング、グループディスカッション等があります。

厚生労働省では、現状の分析と問題点の発見のために、「ポジティブ・アクションのためのワークシート」の提供やベンチマーク（「女性の活躍推進状況診断」）事業を実施しておりますので、ご活用ください。

ワークシートを利用したい場合には、都道府県労働局雇用均等室へお問い合わせください。また、ワークシートは厚生労働省のホームページでもご覧になれます。

<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/positive/index.html>

ベンチマーク（「女性の活躍推進状況診断」）事業は、同業他社と比較した企業の女性の活躍状況や取組内容について診断を行っておりますので、自社の状況を客観的に把握することができます。事業への参加については、（財）21世紀職業財団（TEL 03-5276-3692）までお問い合わせください。

●問題点の発見●

「女性を採用したいが、女性の応募者が少ない」場合には・・・

なぜ、女性の応募者が少ないのでしょうか。

- ・ 会社説明会などで、女性が仕事をしていく上でのビジョンがしめされていないのでは？
- ・ 女性が少ない学部には求人をかけていないのでは？

「女性の管理職がいない」場合には・・・

なぜ、女性の管理職がいないのでしょうか。

- ・ 女性の昇進試験を受験したいという上司が「大変だからやめたほうがいい」と止めているのでは？
- ・ 昇進試験の受験には、いろいろな部署での業務経験が必要なのに、女性はほとんど配置転換されず、業務の経験が少ないため、受験資格が得られないのでは？

「女性がひとりもない部署がある」場合には・・・

なぜ、女性がいない部署があるのでしょうか。

- ・ 業務に必要な研修の受講や資格の取得をさせていないのでは？
- ・ 男性ばかりの部署にたった一人の女性を配置したので、孤立して辞めてしまったのでは？

◇均等推進企業表彰◇

ポジティブ・アクションを推進している企業を対象とした「均等推進企業表彰」を公募により実施しています。ポジティブ・アクションに取り組んでいる企業におかれてはぜひご応募ください。

詳しくは、都道府県労働局雇用均等室にお問い合わせいただくか、厚生労働省のホームページをご覧ください。

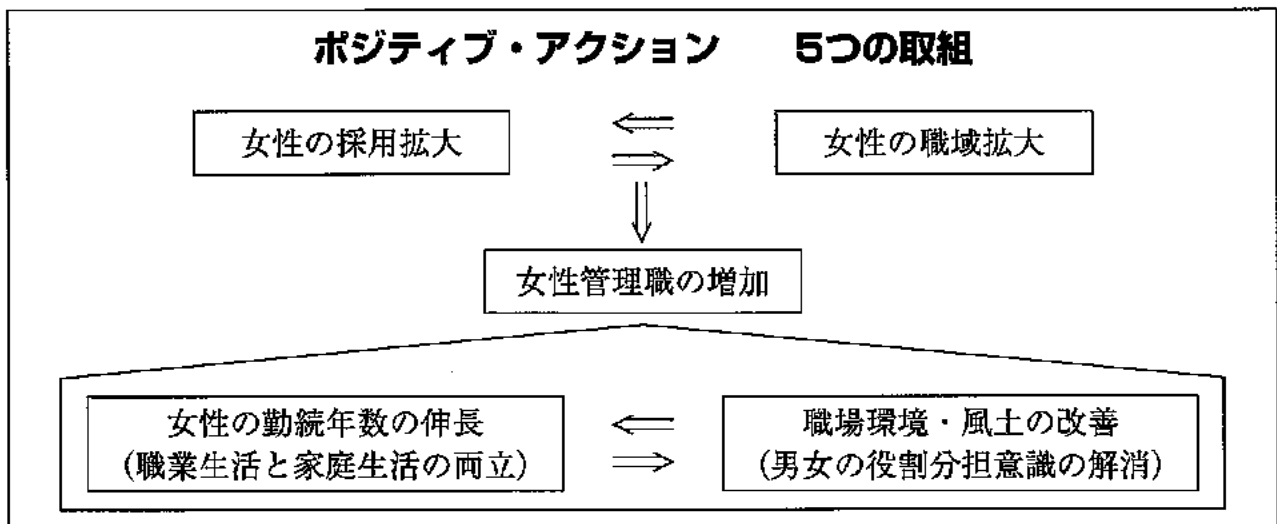
<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/kintou/index.html>

ステップ2 目標と取組計画を策定しましょう

発見された問題点の解決のために、各企業の実態に応じた具体的な目標を設定し、その目標を達成するための効果的な取組策を検討し、具体的取組計画を策定します。

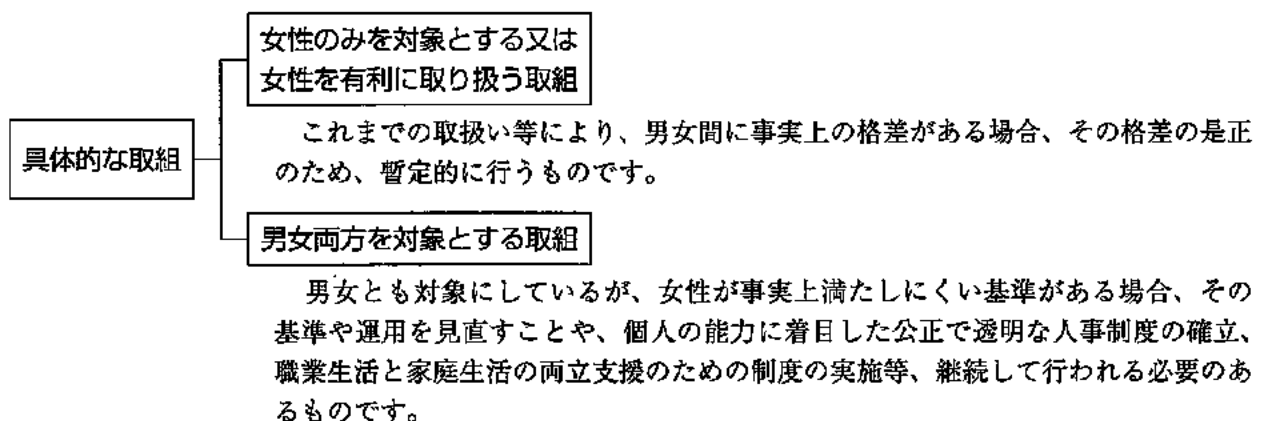
ベンチマーク事業に参加された場合、会社の実態を踏まえた目標設定や取組内容の検討にご活用いただける情報が提供されますのでぜひ積極的にご利用ください。

●具体的な目標には、次のようなものが考えられます●



- ★ 「女性の採用拡大」と「女性の職域拡大」とは密接に関係しており、これらの取組が進んでい
ると「女性管理職の増加」も効果的に進められます。「女性の勤続年数の伸長」と「職場環境・
風土の改善」はこれらの取組を支えるものです。
- ★ 採用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など数値目標を立てる
ことは、取組を促進するためには有効な手段です。
- ★ 計画の策定に当たっては、具体的取組を実施する目安となる期間を設定しましょう。
- ★ 女性労働者の意見や要望を聴取して、実質的かつ効果的な計画を策定しましょう。

具体的な取組には、「女性のみを対象とする又は女性を有利に取り扱う取組」と「男女両方を対象とする取組」があります。



目標 1

－女性の採用拡大－ 女性の採用を増やす

男女均等な選考ルールの確立に加え、女性の応募を促すための取組が求められます。

[具体的取組の例]

<女性のみを対象とする又は女性を有利に扱う取組>

- 女性の応募を促すために、
 - ・ 会社案内等で社内で活躍している女性を積極的に紹介
 - ・ 求人先に女性の多い学校、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
- 職場ごとに女性比率の数値目標を設定

<男女両方を対象とする取組>

- 選考方法を改善するために、
 - ・ 役員、面接担当者への男女均等な採用に関する研修の実施
 - ・ 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

目標 2

－女性の職域拡大－ これまで女性が少なかった職種や職務に、積極的に女性を配置する

女性がいなかった（少なかった）職種・職域に新たに女性を配置する時は、本人への支援だけでなく、受け入れる職場のソフト、ハード両面での環境整備が求められます。

[具体的取組の例]

<女性のみを対象とする又は女性を有利に扱う取組>

- 女性を新たな職域に配置する際に、定着を促すための配慮をするために、
 - ・ 配置する女性の教育訓練
 - ・ 複数の女性を配置
 - ・ 対外的な業務に配置する際の取引先への事前説明

<男女両方を対象とする取組>

- 男女ともに使いやすい器具、設備等の導入、作業方法、作業工程の見直し
- 各業務に必要な知識、スキル、仕事の手順等を明確化
- 自己申告制度、社内公募制度、FA（フリーエージェント）制度等の導入
- 新たな職域を目指す者に対し、知識、スキルの習得を支援
- 女性の受け入れ経験の少ない管理職に対する研修

目標 3

－女性管理職の増加－

若い女性社員の目標ともなるよう、女性管理職を増やす

女性管理職を増やすためには、昇進・昇格規定の見直し、運用面での改善、能力開発、動機づけ等さまざまな課題への対応が求められます。

【具体的取組の例】

＜女性のみを対象とする又は女性を有利に扱う取組＞

- 広域転勤等の事実上女性が満たしにくい昇進・昇格条件の見直し
- 管理職候補の女性をリストアップし、個別に育成
- 各種研修、教育機会への女性の参加を奨励
- 昇進・昇格試験の受験を女性に奨励
- モデル（模範）となる女性の育成及び提示
- メンター制度の導入

（先輩社員が後輩社員の仕事やプライベートの悩みや不安などについて相談にのる制度。相談者の向上心、やる気を引き出す。）

＜男女両方を対象とする取組＞

- これまで明らかでなかった人事考課基準、昇進・昇格基準等を明確にし、労働者全員に周知
- 男女に公正な人事考課を行うための評価者研修の実施
- キャリア形成についての相談体制を整備

目標 4

－女性の勤続年数の伸長－

職業生活と家庭生活とを両立させ、長く勤められるようにする

少子・高齢化が進む中で、仕事と家庭の両立は、男女に共通の重要な問題です。制度を設けるだけでなく、使いやすい制度にするための工夫をし、働きやすい職場環境づくりをすることが必要です。

【具体的取組の例】

＜男女両方を対象とする取組＞

- 法を上回る育児・介護休業制度、育児・介護短時間勤務制度の導入
- 休業後の職場復帰をしやすくするための講習の実施
- 長期勤続のための生活設計についての相談
- 労働時間の短縮
- 出産や育児による欠勤等がハンディにならないような人事管理制度、能力評価制度等の導入

目標 5

－職場環境・風土の改善－

男女平等な職場環境・風土をつくる

諸規定や制度を整備しても、実際に運用、実行していく職場や社内風土が「男性は基幹的業務、女性は補助業務」といった性別役割分担意識を引きずったままでは、その効果は期待できません。社内の意識改革を進めていくことが非常に重要です。

【具体的取組の例】

＜女性のみを対象とする又は女性を有利に扱う取組＞

- 女性の責任感、意欲を向上させるための配慮をする（会議等で女性に発言や提案を求める等）
- 女性労働者間のネットワークづくり（交流フォーラムの開催、ホームページの開設等）

＜男女両方を対象とする取組＞

- 電話対応、会議の準備、社内郵便の仕分け等を男女で分担するように取り決める
 - 男女の役割分担意識解消のための意識啓発研修の実施、啓発資料の作成
- ★「性別役割分担意識に関するチェックリスト」を作成しましたので、研修等の際に活用してください。
チェックリストは、厚生労働省ホームページで、ご覧になれます。

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/seisaku04/index.html>

参 考

女性の活躍が進んでいる企業が「取り組んでよかった」と回答した取組内容のトップ3

(%=実施している企業の割合)

(1) 募集・採用	1：採用計画を立てるにあたって、男女を均等に採用することについて理解を深めている	1：14.2%
	2：男女均等な選考のために、面接における質問項目を的確に定めるとともに、不適切な質問についても周知している	2：12.2%
	3：採用権限のある者に女性を含める等、選考の中立性の確保に努めている	3：11.9%
(2) 登用	1：人事評価基準、昇進・昇格基準等を作成し、従業員に示している	1：10.9%
	2：評価を対象とした研修等を実施し、男女従業員に公正な人事評価を行うことを周知している	2：9.4%
	3：昇進、昇格にあたって、育児・介護休業を取得したことが不利にならないように配慮を行っている	3：9.0%
(3) 継続就業	1：転勤者に対して、従業員の育児や介護等の負担状況を考慮に入れている	1：8.2%
	2：育児休業制度の利用者が出た場合に、その部署の人員構成を考慮して、休業中の人材の補充をする等の配慮をしている	2：7.8%
	3：従業員の配偶者が転勤することになった場合に、可能であれば同じ又は近くの地域に転勤させる配慮をしている	3：7.7%
(4) 職域拡大	1：新たな職域を目指す者に対し、知識、技能の習得を支援している (例：通信教育の補助等)	1：9.1%
	2：男女ともに使いやすい器具、設備等を導入している (例：トイレの整備、営業車をAT車へ変更等)	2：8.9%
	3：各業務に必要な知識、技能、仕事の手順等を明確化している	3：8.9%
(5) 環境整備	1：職場の管理職や同僚男性に対し、女性従業員を対等な仕事仲間と認識して接するよう、意識啓発を行っている	1：9.3%
	2：会議等で男性従業員だけでなく、女性従業員にも積極的に発言や提案を求めるように管理職に促している	2：9.3%
	3：女性従業員のみで雑用を頼むことのないように徹底している	3：8.4%

資料出所：(財)21世紀職業財団「女性の活躍推進状況診断」(平成17年度)

ステップ3 具体的取組を実施しましょう

計画に沿って、着実に取組を実施していく際には次の点に留意しましょう。

●計画を実行する際の留意点●

① 計画推進上直面した問題点は、早期に対処する

計画を実施していく過程で、障害に直面することがあります。このような時は、「そうした問題がなぜ起きるのか」を検討し、改善策を考えていくようにしてください。

② 計画は、進捗状況に応じて柔軟に修正するスタンスで

現実的で、無理のない計画を作ったと思っても、計画通りに進まない場合は、計画のどこがうまくいかないのかを考え、状況にあわせて、計画を修正していくことも必要です。

ステップ4 具体的取組の成果を点検し、見直しましょう

具体的取組の成果については、一定期間ごとに点検し、評価を行いましょう。成果は社内に公表していくことが効果的です。十分な成果が上がっていない場合は、その原因を究明し、必要な場合には、計画の見直しをすることも大切です。

詳しくは、お近くの都道府県労働局雇用均等室へ

都道府県名	電話番号	都道府県名	電話番号	都道府県名	電話番号	都道府県名	電話番号
北海道	011-709-2715	東京	03-3818-8408	滋賀	077-523-1190	香川	087-831-3762
青森	017-734-4211	神奈川	045-211-7380	京都	075-241-0504	愛媛	089-935-5222
岩手	019-604-3010	新潟	025-234-5928	大阪	06-6941-8940	高知	088-885-6041
宮城	022-299-8844	富山	076-432-2740	兵庫	078-367-0820	福岡	092-411-4894
秋田	018-862-6684	石川	076-265-4429	奈良	0742-32-0210	佐賀	0952-32-7218
山形	023-624-8228	福井	0776-22-3947	和歌山	073-421-6157	長崎	095-844-4384
福島	024-536-4609	山梨	055-225-2859	鳥取	0857-29-1709	熊本	096-352-3865
茨城	029-224-6288	長野	026-227-0125	島根	0852-31-1161	大分	097-532-4025
栃木	028-633-2795	岐阜	058-263-1220	岡山	086-224-7639	宮崎	0985-38-8827
群馬	027-210-5009	静岡	054-252-5310	広島	082-221-9247	鹿児島	099-222-8446
埼玉	048-600-6210	愛知	052-219-5509	山口	083-995-0390	沖縄	098-868-4380
千葉	043-221-2307	三重	059-226-2318	徳島	088-652-2718		