

女性がスキルアップを図りながら 活躍できる職場づくりを応援します！



<目次>

I. ポジティブ・アクションに取り組みましょう	P. 1
1. ポジティブ・アクションとは？	P. 1
2. ポジティブ・アクションに取り組む効果	P. 1
3. ポジティブ・アクションの取組テーマ	P. 2
4. ポジティブ・アクションの取組を促進する背景	P. 3
5. 実際にポジティブ・アクションに取り組んでいる企業の声	P. 3
6. 企業の取組についてPRしましょう	P. 4
II. ポジティブ・アクションの具体的な取組	P. 9
1. ポジティブ・アクションの取組体制	P. 9
2. ポジティブ・アクションの具体的な進め方	P. 10
3. ポジティブ・アクション宣言！	P. 14
4. こんな場合は	P. 15
5. ポジティブ・アクションに取り組む企業の方へ	P. 17
III. 資料編	P. 18



I ポジティブ・アクションに取り組みましょう

1 ポジティブ・アクションとは？

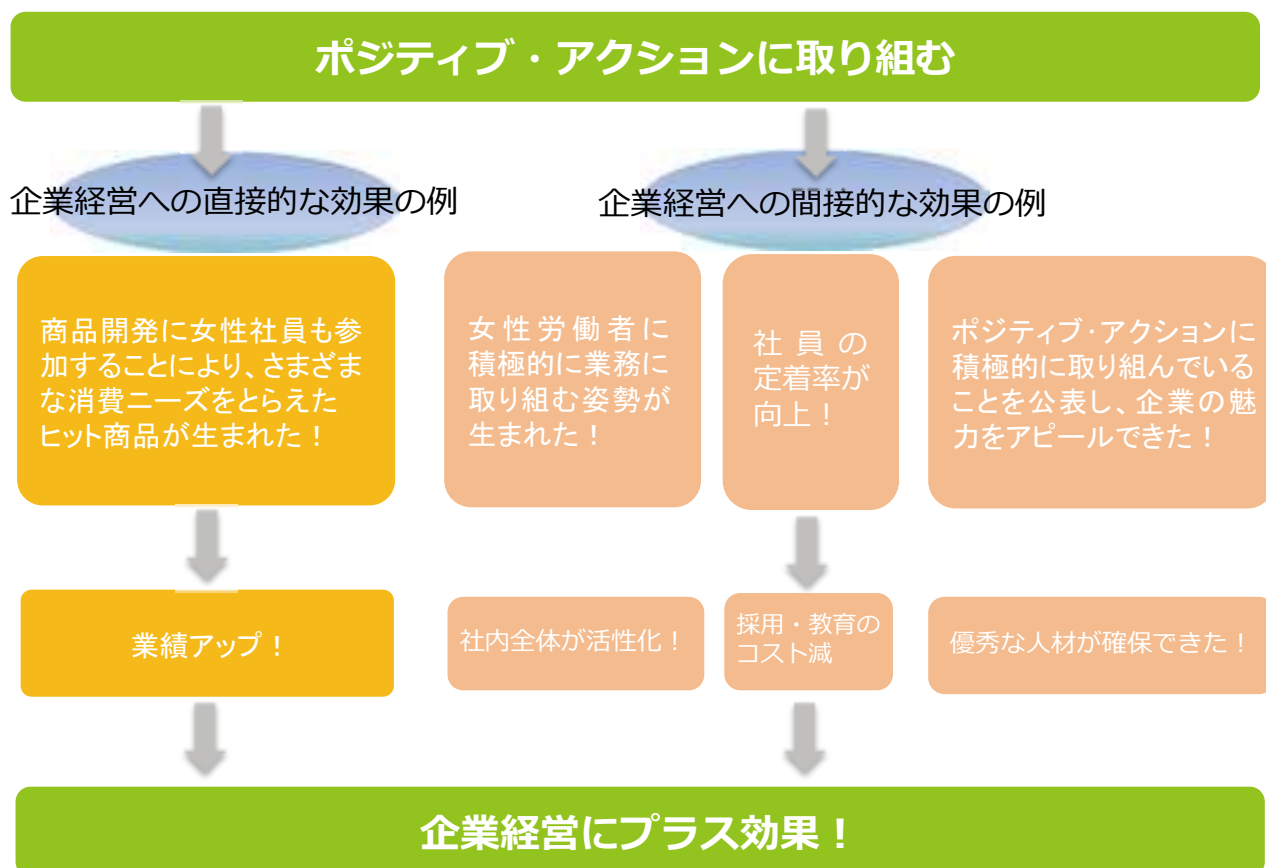
企業によっては、**固定的な男女の役割分担意識**や**過去の経緯**から、営業職に女性はほとんどいない、課長以上の管理職は男性が大半を占めている、といった**仕事上の格差が男女労働者の間に生じている**ことがあります。

「ポジティブ・アクション」とは、このような**男女労働者間の差の解消**を目指して、個々の企業が行う、**自主的かつ積極的な取組**をいいます。

2 ポジティブ・アクションに取り組む効果

企業がポジティブ・アクションの取組を推進していくことにより、これまで目立なかった業務手順や社内制度の問題点が顕在化してきます。それらを一つ一つ解決することにより、社内の業務改革が進展して、社内の活性化、社員の定着化などの間接的な効果が表れてきます。

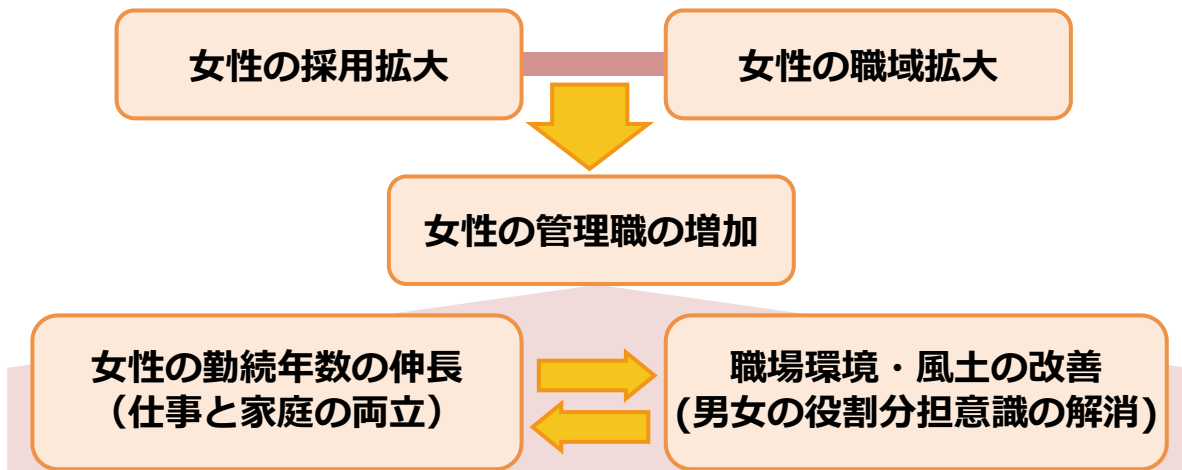
さらに、女性が営業活動や商品開発に積極的に参加することにより、従来とは違ったユーザー目線や柔軟な発想も生まれ、売上の向上やヒット商品の誕生など直接的な効果につながるようになります。



3 ポジティブ・アクションの取組テーマ

具体的な目標には、次のようなものが考えられます。

ポジティブ・アクション5つの取組



※ 「女性の採用拡大」と「女性の職域拡大」は密接に関係しており、これらの取組が進むと「女性の管理職の増加」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。

ポジティブ・アクションには「女性のみを対象とする、また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。

女性のみを対象とする、
または女性を有利に取り
扱う取組

- 女性の応募を促すために会社案内などで社内で活躍している女性を積極的に紹介
- 女性を新たな職域に配置する際に、配置する女性の教育訓練
- 昇進・昇格試験の受験を女性に奨励

男女両方を対象とする
取組

- 性別によらない公正な選考を解説したマニュアルなどを作成
- 各業務に必要な知識、スキル、仕事の手順を明確化
- 男女の公正な人事考課を行うために評価者研修の実施
- 法の規定を上回る育児・介護休業制度、育児・介護短時間勤務制度の導入

Q ポジティブ・アクションの取組として「女性のみ」または「女性優遇」の取組を行うことは、男女雇用機会均等法の違反になりませんか？

A 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を解消する目的で行う「女性のみを対象とした取組」や「女性を有利に取り扱う取組」については法に違反しない旨が明記されています。ただし、ポジティブ・アクションとして法違反とならないのは、一定の区分、職務、役職において、女性の割合が会社全体で4割を下回っている場合のみです。

4 ポジティブ・アクションの取組を促進する背景

- これまで活かしきれなかった「女性の力」を最大限発揮できるようにすることは、少子高齢化で労働力人口の減少が懸念される中で、新たな成長分野を支えていく人材を確保していくためにも不可欠です。
- 女性の労働者の就業を取り巻く現状を見ると、依然として男性と比べて勤続年数は短く、管理職比率も低い水準にとどまっています。
- 女性の活躍推進は、政府の成長戦略の中核をなすものとなっています。

5 実際にポジティブ・アクションに取り組んでいる企業の声

「女性の活躍促進・企業活性化推進営業大作戦」における事業主からの発言より

- 競争力の源泉は「人財」と位置づけ、社員を会社の資産として価値を高めるという流れの中で、ポジティブ・アクションの取組を実施している。
- 生き残りをかけて、原点に立ち戻り、社員全員フル稼働し、性別など関係なく、意欲、能力のある人が力を発揮しないといけない、というトップの考え方の下、その中の1つとして女性の活躍がある、ということで始まった。経営戦略の1つ。
- 社員一人一人の成長と能力をフルに発揮することが組織にとっては不可欠である。
- 女性管理職に共通する経験として、女性を育成することに理解を示し、男女区別なく指導する上司がいたことを挙げる者が多い。難しい業務、ハードな業務でも、男性社員と区別せず、任せられたことが自信につながり、やる気が出たと語る女性が多い。若い頃に肉体的にも精神的にも厳しい仕事を経験したことにより、達成感ややり甲斐を感じることができたようだ。
要は育て方の問題。上司の中には、部下が女性だからという理由で仕事の与え方について必要以上に配慮するケースがあるようだが、それでは女性が育たない。
- 女性の活躍推進の一番の目的は、組織が元気になることである。

6 企業の取組についてPRしましょう

女性の活躍推進に向けた取組状況の「見える化」には次のようなメリットがあります。

外部評価（企業イメージ）が向上でき、資本市場での評価を高めることができる。幅広い質の高い労働力を確保することができる。

企業経営にプラス効果！

厚生労働省では、「ポジティブ・アクション情報ポータルサイト」に女性の活躍推進に向けた企業の取組状況を開示しPRをすることをおすすめしています。

たとえば・・・

企業の取組状況の開示・アピール

＜開示項目＞

- 男女別の雇用者数、管理職の女性比率など
- 取組状況
- 取組効果（人材確保効果、経営効果など）

大学の就職支援センター（キャリアセンター）などとの連携による就職希望者への情報提供

ポータルサイトの認知度向上・活用促進

優秀な人材の確保！！

女性の活躍状況の「見える化」に取り組む意義

女性の活躍を通じた企業価値の向上は「見えない価値」の一部と考えられ、「見える化」していくことが重要。女性が活躍できる人事戦略やマネジメントが中長期的な企業価値に大きな影響を与え得るとの見方を背景に、経営情報の一部として評価される場面が増えている。

（平成24年12月：「女性の活躍状況の資本市場における『見える化』に関する検討会」（内閣府）報告より）

厚生労働省が運営する企業のポジティブ・アクションの情報サイト

ポジティブ・アクション情報ポータルサイト

<http://www.positiveaction.jp/>

ポジティブ・アクションに関する総合的な情報提供を行っているウェブサイトです。

【主なコンテンツ】

「ポジティブ・アクション応援サイト」

個別企業の取組内容を閲覧・検索

「女性の活躍推進宣言コーナー」

ポジティブ・アクションに賛同する企業のメッセージを掲載

「女性の活躍推進状況診断」

自社の状況を診断

「見える化」支援ツール

社員の活躍を促進するための実態調査

「WEBマガジン“EVOLUTION”&メールマガジン“きらら通信”

ポジティブ・アクションに関する最新情報をお知らせ

このサイトは女性活躍推進に関心をお持ちの多くの方に向けた情報ポータルサイトです。ポジティブ・アクション推進にぜひこのサイトをご活用ください。

「ポジティブ・アクション」は、企業における女性活躍推進の取組です。
男女労働者の間にある差を解消しようと、多くの企業が自主的かつ積極的に取り組んでいます。→さらに詳しく

CASE STORY
ポジティブ・アクション応援サイト
企業が実践に取り組んでいる事例を紹介しています。他社へ企業様へもおすすめです。→詳しくはこちら

MANIFESTO
女性の活躍推進宣言コーナー
経営トップに自社の女性活躍推進について宣言していただくコーナーです。→詳しくはこちら

CHECK 1
女性の活躍推進状況診断
貴社の女性に対する活躍状況と他社と比較できます。→メール相談 →診断結果をCOAへ →診断を受ける

VISUALIZE
見える化支援ツール
ポジティブ・アクションの促進を目的とした見える化支援ツールで、自社の状況を把握・分析できます。→見える化に活用ツール →事例から見える化支援ツール

WEB MAGAZINE
EVOLUTION
ポジティブ・アクションの取組が進んでいる企業の取組内容や活躍している女性の声、ポジティブ・アクションに関する最新情報などを紹介しています。

MAIL MAGAZINE
きらら通信
ポジティブ・アクションに関する最新情報をお知らせします。ご登録はこちら

ポジティブ・アクション応援サイト

<http://www.positiveaction.jp/pa/index.php>

全国のさまざまな企業が取り組んでいる事例を、業種や規模別に実名で紹介しています。
 ポジティブ・アクションに取り組みたい、さらに推進したいとお考えの事業主、人事労務担当者の方には、他社の取組の具体的事例を参考にいただけます。
 県外の学生も出身地の企業の取組状況が確認でき、若い人材の出身地への定着を通じた地域の活性化にも繋がります。
 女子学生向けの検索も用意し、各企業の女性の活躍状況が分かるようにしています。

[ポジティブ・アクション応援サイト](#)
[女性の活躍推進委員会](#)
[女性の活躍推進委員会](#)
[女性の活躍推進委員会](#)
[女性の活躍推進委員会](#)
[女性の活躍推進委員会](#)



女性の活躍を推進しています

Positive Action

厚生労働省委託事業 ポジティブ・アクション情報ポータルサイト



厚生労働省

[ホーム](#) [サイトマップ](#)



ポジティブ・アクション 応援サイト

このサイトでは、企業のポジティブ・アクション（女性の活躍推進）の取組を応援するため、全国の様々な企業が実際に取り組んでいる事例を業種や規模別に実名で紹介しています

ご利用ガイド ① 企業検索の方法 ② 掲載方法 ③ 更新・修正方法

女子学生の方へ 必見

女性の活躍推進に取り組んでいる企業各社の具体的な情報がわかります。
 女性トップの役職、課長相当職に占める女性の割合、正社員に占める女性の割合、平均勤続年数の男女差など各企業の詳細情報を見ることができます。

事例・企業検索 2014年09月01日現在1132件

企業名・フリーワード検索

企業ご担当の方へ

ポジティブ・アクションに取り組みたい、さらに推進したいとお考えの事業主、人事労務担当者の方には、他社の取組の具体的事例を参考にいただけます。

事例・企業検索 2014年09月01日現在1132件

企業名・フリーワード検索

企業と女性のチャレンジを応援するウェブマガジン

EVOLUTION

POINT

ポジティブ・アクション とは、

CHECK!

女性の活躍推進状況診断

→ メール相談

→ 診断を受ける

CASE STUDY

ポジティブ・アクション 応援サイト

LINKS・関連情報

- 女子学生のための情報
- 均等・自立推進企業表彰について
- 企業からよくある質問
- 関連法令
- 資料コーナー
- 関連リンク(外部)

お問い合わせ

→ 各種お問い合わせ、メール相談は、こちらより承ります。

女子学生のための情報

→ 卒業にあたっての情報としてご活用ください。

応援サイトご利用方法

下記のステップ順に項目を入力してください。

STEP 1

応援サイトトップページから「掲載」をクリックし、取組事例入力フォームを開いて入力してください。

STEP 2

確認画面で入力した内容に間違いがないか確認してください。修正したい場合は「戻る」で入力画面に戻ることができます。

送信をクリック

宣言コーナーご利用方法

女性の活躍推進宣言コーナー入力画面を開き、Ⅰ～Ⅳ と＊担当者情報を入力し、確認ボタンを押してください。

Ⅰ 宣言タイトル（※必須）

「宣言します！」の文言に続く「宣言のタイトル」となる言葉を入力してください。
＜選択肢(ポジティブ・アクション取組の5分野)から1～5つ以内で選択または自由記載＞

Ⅱ 宣言具体策（※必須）〔最大6つまで〕

「その実現のため具体的に」と「に取り組みます！」の文言の間に具体策を入力してください。
＜選択肢と自由記載の併用が可能。自由記載欄は選択肢リストの後に表示＞

Ⅲ メッセージ

経営トップ（会社）からのメッセージ

応援サイト、宣言コーナーとも写真を掲載することができます。

- ・ 入力フォームをダウンロードし、あらかじめ下書きしておくともスムーズに入力できます。
- ・ 応援サイト、宣言コーナーとも送信された後に、自動返信メールが届きます。
- ・ 簡単な審査があります。
- ・ 事務手続きのため、登録から掲載までに2日～5日かかります。

Ⅱ ポジティブ・アクションの具体的な取組

1 ポジティブ・アクションの取組体制

ポジティブ・アクションの各ステップを効果的に推進していくためには、次の3点が大切です。

- 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！**

企業トップの方針で、ポジティブ・アクションに取り組み始めた企業が多く見られます！
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。
女性が十分に能力を発揮し、活躍できる取組の実践が経営変革戦略の一つになるという認識を持つことが重要です。

- 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

実行機関のメンバー選出は…

□ 幹部社員、管理職と女性社員をメンバーに含める

幹部社員、管理職と女性社員が日常業務を離れて、課題解決に向けてきちんと話し合う場を作ること自体に大きな意味があります。

□ 各部門からまんべんなく選出する

「幹部だけ、人事労務担当者だけではこれまで得られなかった気づきがある」また、「上司と部下、部門間、幹部社員と女性社員間でコミュニケーションの機会が生まれる」といった効果が現れます。

□ 事務局などのフォロー体制にも配慮する

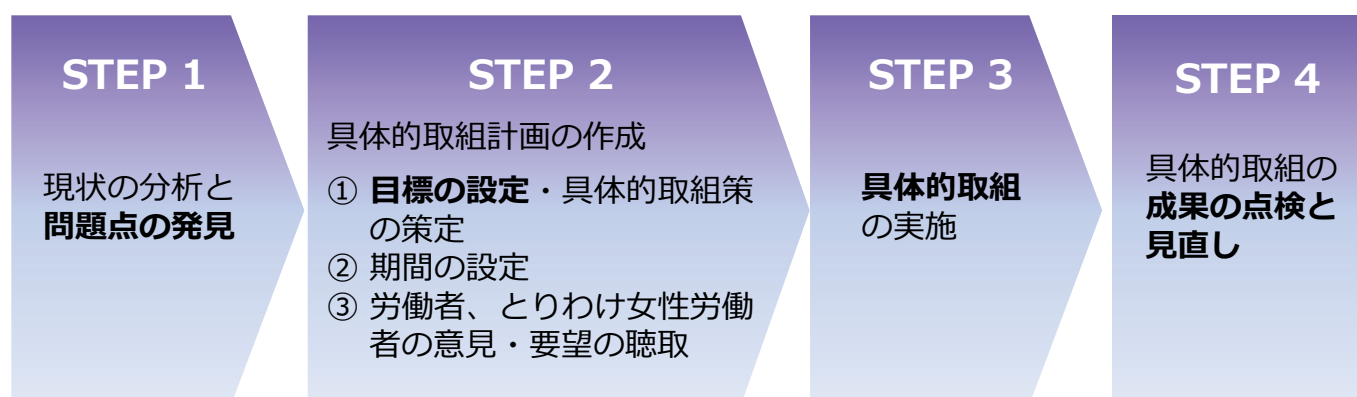
ポジティブ・アクションの取組を円滑に進めるために、総務部や人事部が事務局体制をとって、側面からフォローする体制を整えましょう。

- 3 **実行機関で検討された具体的な取組計画は、取締役会など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。**

2 ポジティブ・アクションの具体的な進め方

ポジティブ・アクションの取組の流れ

どのように取り組むのが良いかは、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と効果的です。



STEP 1 現状を分析し、問題点を発見しましょう

女性社員が現在どのように活躍しているかを客観的に把握し、男女社員の雇用状況に格差がある場合には、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などがあります。また、以下の方法も利用できます。

1 ポジティブ・アクション情報ポータルサイトの「女性の活躍推進状況診断」の活用

女性の活躍推進の取組状況について、さまざまな角度から診断し、全国や地域・同産業における企業の位置を相対的に比較できるサイトです。

2 業種別「見える化」支援ツールの活用

業種別に自社における課題を多角的な要素で分析できると同時に、業種の特徴を踏まえた自社の状況を把握できます。

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示されていないのでは？
- ・ 女性が少ない学部にしかな人をかけていないのでは？

□ 「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？

□ 「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。

- ・ 女性が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？

STEP 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、具体的な取組計画を策定します。

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、または女性を有利に取り扱う取組>

- 女性の応募を促すために、
 - ・ 会社案内など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、学科などを含める
 - ・ 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などを作成
 - ・ 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、または女性を有利に取り扱う取組＞

- 女性を新たな職域に配置する際には、定着を促すための配慮として、
 - ・ 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、設備などの導入、作業方法、作業工程の見直し
- ・ 各業務に必要な知識、スキル、仕事の手順などを明確化
- ・ 自己申告制度、社内公募制度、FA（フリーエージェント）制度などの導入
- ・ 新たな職域を目指す者に対し、知識、スキルの習得を支援
- ・ 女性を受け入れた経験が少ない管理職に対する研修

目標3

女性管理職の増加

－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、動機づけなど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、または女性を有利に取り扱う取組＞

- ・ 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）となる女性の育成および提示
- ・ 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＞

- ・ これまで明らかになっていなかった人事考課基準、昇進・昇格基準などを明確にし、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張

ー 仕事と家庭を両立させ、
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＞

- ・ 法の規定を上回る育児・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い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・育児による休業などを取得しても、中長期的には昇進・昇格など処遇上の差を取り戻すことが可能となるような人事管理制度、能力評価制度などの導入

目標5

職場環境・風土の改善

ー 男女平等な職場環境・風土をつくる

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または女性を有利に取り扱う取組＞

- ・ 女性の責任感、意欲を向上させるための配慮をする(会議で女性に発言や提案を求めるなど)
- ・ 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など)

＜男女両方を対象とする取組＞

- ・ 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

STEP 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、「問題がなぜ起きるのか」を検討し、早いうちに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が現実的です。無理のない計画を作ったと思っても、思うように進まない場合は、状況にあわせて、計画を修正していくことが必要です。

STEP 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。

3 ポジティブ・アクション宣言！

平成26年度女性の活躍推進協議会メンバーより

私たち、宣言します。DO！ポジティブ・アクション！

日産自動車は、ダイバーシティを経営戦略として競争力の源泉と位置づけています。

多様化するお客様のニーズに応えた商品やサービスを生み出すために、多様な意見がぶつかり合い革新的で強い組織になって、より大きな価値の創造を目指します。

女性の活躍推進にむけて、柔軟な働き方ができる環境や制度の整備、ワークライフバランスの推進、女性本人へのキャリア支援など、ソフトとハードの両面からサポートを行っていきます。

さらに、企業と社会とが連動して行くことで、働く女性がイキイキと輝き活躍することを応援していきます。

(日産自動車株式会社 代表取締役副会長 志賀俊之氏)

当社グループは、男性・女性ともに、若手社員からベテラン社員まで、持てる能力を活かして生き生きと働けるよう継続的に取り組んできています。

女性活躍支援についても、女性が働き続けられる環境を整えるために様々な制度を導入し、実力本位での女性の登用を積極的に進めてきました。こうした取組について、引き続き外部の講演等を通じて公表・紹介していくとともに、当社の顧客等（企業）へも広く紹介することで、取組の裾野を広げていきます。

また、仕事を続けキャリアを積み上げていく女性が増えるよう、就業前の女子学生に対し、キャリア等に関する啓発や情報発信を行っていきます。

(株式会社大和証券グループ本社 取締役会長 鈴木茂晴氏)

4 こんな場合は

(1) ポジティブ・アクションに取り組む企業のみなさんへ

「ポジティブ・アクション実践的導入マニュアル」より

女性社員の戦力化（活躍推進の取組）が業績の改善につながるかどうか不明なので取り組めません。どのようにすれば効果的なのでしょうか。

現状の確認

女性社員に対して本当に期待していますか？企業の現状から把握してみましょう。

解決のための視点

女性社員の活躍と企業業績の関係について、指標を使った可視化を図り、女性社員活用の成功イメージを具体的に描きましょう。

具体的な取組

女性社員の活躍を可視化するためには、まず全社的な目標が必要になります。
売上・利益といった業績目標に加えて、顧客満足度、社員満足度、定着率といった補完的な指標も含め、これを各部署や個人の目標に落とし込み、目標管理と評価を通じて適切に管理することになります。

積極的に女性管理職の登用を図りたいが、どうすればよいでしょうか。

現状の確認

会社は女性管理職の登用に意欲がありますか？どのような阻害要因があるのか、まずは現状を把握してみましょう。

解決のための視点

女性管理職を積極的に登用するには、経営者、男性社員、さらには当事者である女性社員の役割分担意識を払拭しなければなりません。経営者はもちろん、男性社員、女性社員の間に「女性は管理職に向かない」という意識があれば、まずこの意識を変えることが必要です。

具体的な取組

女性管理職の誕生をシミュレーションし、人事制度を改革しましょう。

女性社員が必要な資格を取得するなど、自発的にスキルアップを図るための動機付けを行うにはどうすればよいでしょうか。

現状の確認

キャリア開発を長期的な視点で捉えていますか？女性社員が目標とするロールモデル（手本となる先輩）が身近にいないため、将来なりたい自分の姿を描けないでいるというような現状はありませんか？まずは把握してみましょう。

解決のための視点

女性社員が自分の将来を肯定的に思い描き、それを目指して努力するために、会社はどのような支援ができるか検討しましょう。

具体的な取組

女性が自発的にキャリアアップを思い描けるように、例えば定期的な社員研修のカリキュラムに、自分の将来ビジョンの作成や自分や部下のキャリア開発計画の作成などを取り入れるなどの支援をしましょう。

（２）女性を部下に持つ管理職のみなさんへ

「先輩からのアドバイス こんなとき、あんなとき」より

女性を課長職につけたいが、本人が男性の部下を持つ自信がないと心配しているのですが、どうしたらいいでしょうか。

まず、具体的にどんな点に不安を抱いているのか話を聞いてみましょう。

もう一度、なぜ彼女を管理職につけようとしているのかをきちんと説明し、理解してもらいましょう。その上で、初めて部下を持つ彼女に対して、上司としてどのようなサポートができるか話し合ってみてはどうでしょうか。

場合によっては、上司であるあなたから彼女の部下となる男性への働きかけも効果があるかもしれません。

（女性の活躍推進協議会ワーキンググループメンバー）

女性の部下のパフォーマンスに不満があるが、うまく伝えられません。

まず、男性、女性にかかわらず、上司として伝えるべきことは伝えることが必要と認識すべきです。また、いつかは伝えねばならないことであれば、これ以上認識のギャップが広がる前に話をするほうがよいと思います。本人の成長の点からも、早期に伝えて努力を促すべきではないでしょうか。まずは話してみることです。

否定的にはならず、できるだけ事実を即して、具体的にどの仕事のどんな点に問題があるのか、それを改善するためにどんな能力を高めてほしいのかを率直に伝え、改善に向けたプランを話し合うという進め方がよいと思います。

（女性の活躍推進協議会ワーキンググループメンバー）

5 ポジティブ・アクションに取り組む企業の方へ

厚生労働省が作成したポジティブ・アクションに関する参考資料です。厚生労働省のホームページからダウンロードできます。



ポジティブ・アクションメッセージ集 (企業向け、女性社員向け)

ポジティブ・アクションに取り組み、成果を上げている企業のトップや、企業の中で活躍している女性たちのメッセージを掲載しています。

<http://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2012/03/30-01.html>

業種別「見える化」支援ツール 活用マニュアル

ポジティブ・アクションを推進するための「見える化」支援ツールを業種別に掲載しています。

現在掲載中の業種：百貨店業、スーパーマーケット業、情報サービス業、製造業(電機、電子、情報通信分野)、製造業(冷凍食品等)分野、地方銀行業、旅行業、製薬業、クレジット業

<http://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2012/03/13-01.html>



メンター制導入・ロールモデル 普及マニュアル

「ロールモデル」の育成や、女性社員の活躍を推進するための「メンター制度」を社内に導入、展開するためのマニュアルを掲載しています。

<http://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2013/03/07-01.html>



中堅・中小企業の経営者のための女性 社員の戦力化<ポジティブ・アクション 実践的導入マニュアル>

中堅・中小企業の経営者を対象としたポジティブ・アクションに取り組むための導入手引書です。

<http://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2012/02/15-01.html>

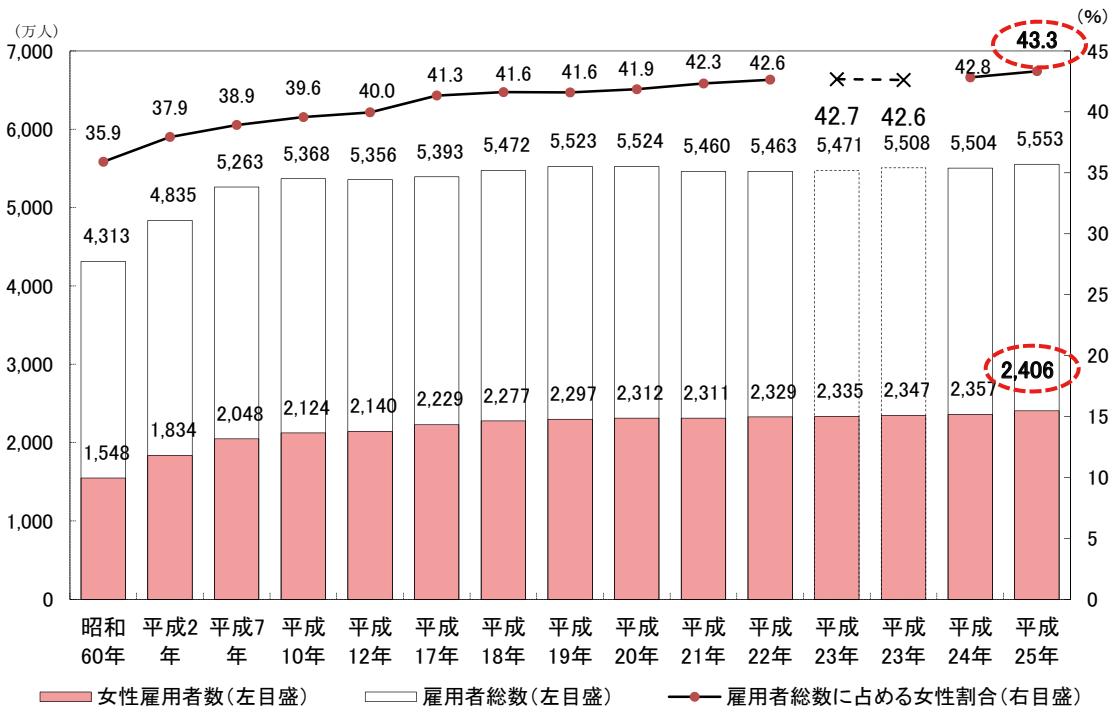


Ⅲ 資料編

1 働く女性の現状について

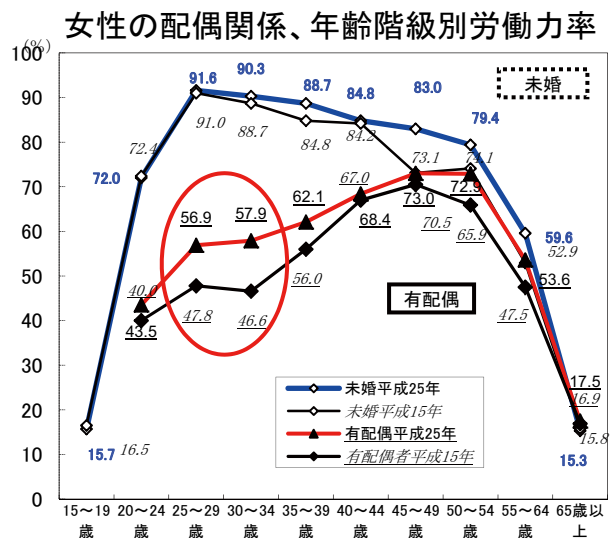
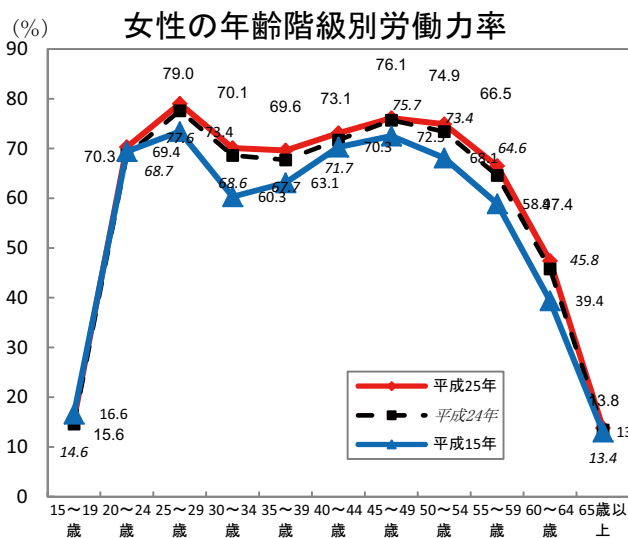
雇用者数の推移

- 平成25年の女性雇用者数は2,406万人。
雇用者総数に占める女性の割合は43.3%となっている。



女性の労働力率の変化（全体と配偶関係別）

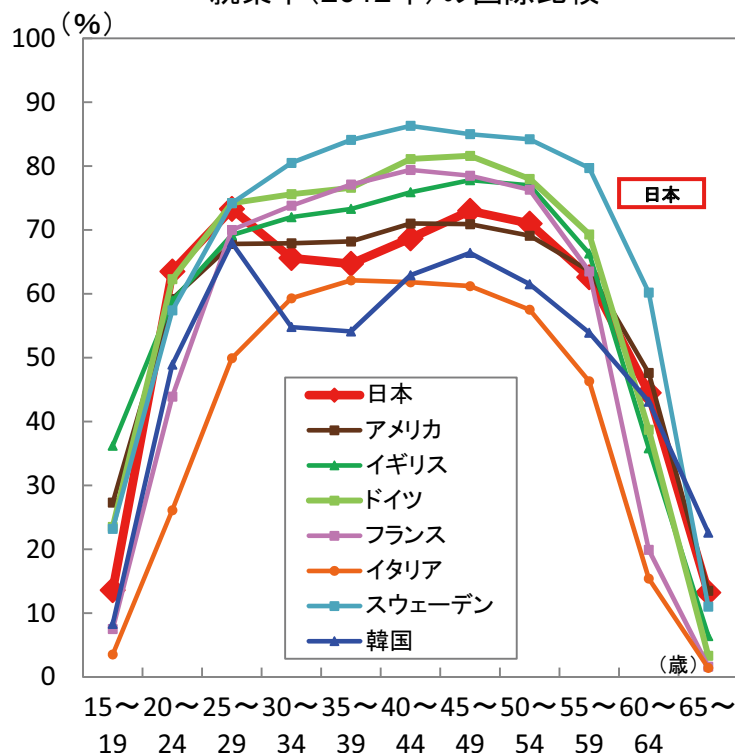
- 女性の年齢階級別の労働力率はM字型を描いている。
- 10年前と比べると多くの年齢階級で労働力率は上昇している。
- 10年前と比べると未婚者に大きな変化はないが、有配偶者の「25～29歳」、「30～34歳」の上昇幅大



資料出所：総務省「労働力調査」

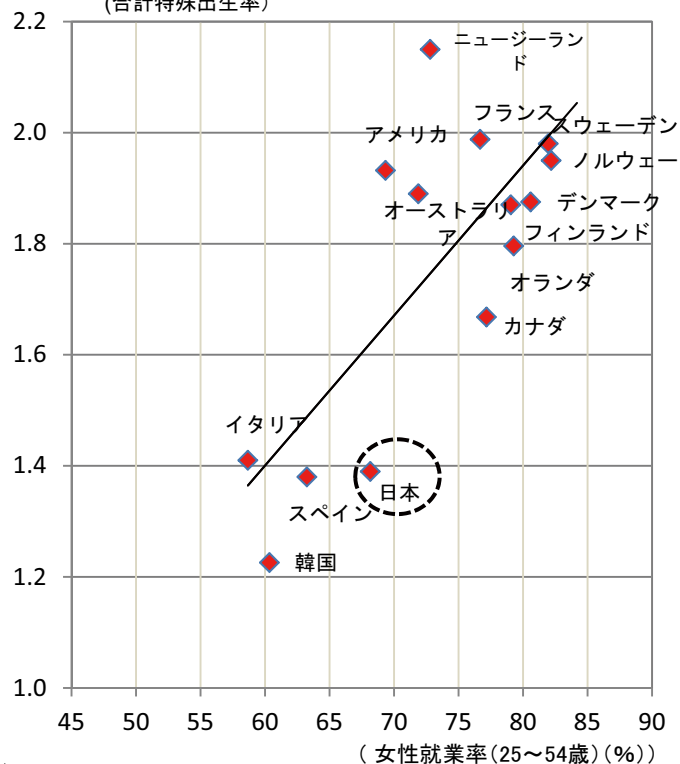
- 日本の女性の就業率は、先進国に比べるとM字カーブの傾向が顕著である。
- 女性の社会進出が進んでいる国ほど、合計特殊出生率も高い傾向にある。

就業率(2012年)の国際比較



資料出所：(独) 労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2014」
 注) アメリカ、イギリス、スウェーデンの「15~19」は「16~19」のデータ、
 スウェーデンの「65~」は「65~74」のデータである。

各国の合計特殊出生率と女性就業率(2010年)
 (合計特殊出生率)

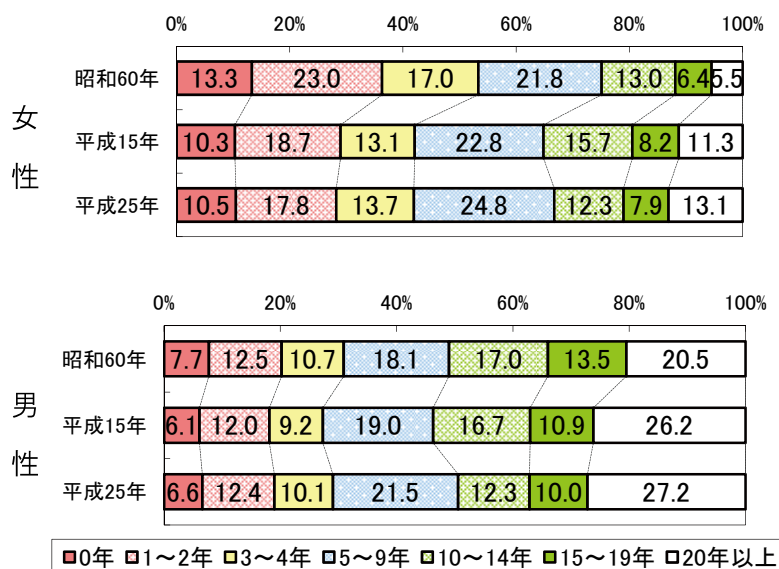


資料出所：OECD Family database

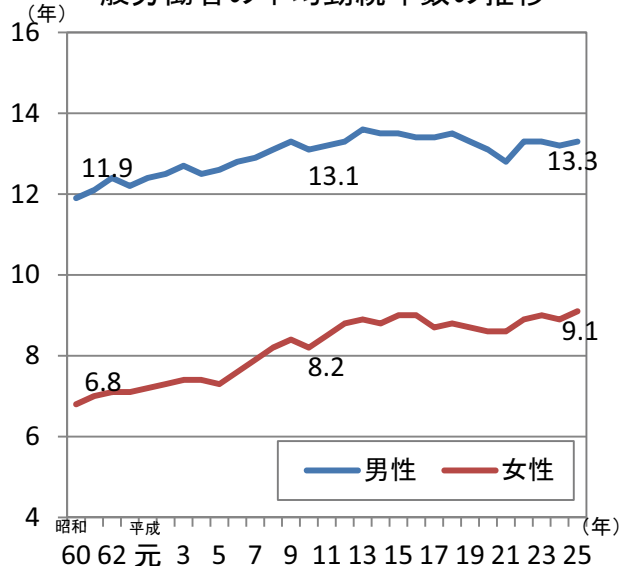
勤続年数

- 女性一般労働者の継続就業は進んでいるが、平均勤続年数は男性よりいまだ短い。
 (平成25年の平均勤続年数は男性13.3年に対して女性9.1年)

勤続年数階級別一般労働者構成比の推移



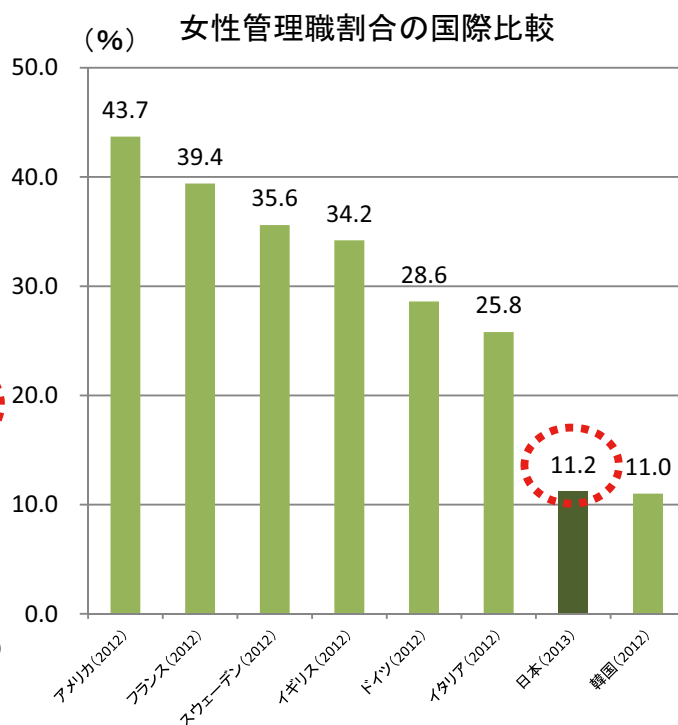
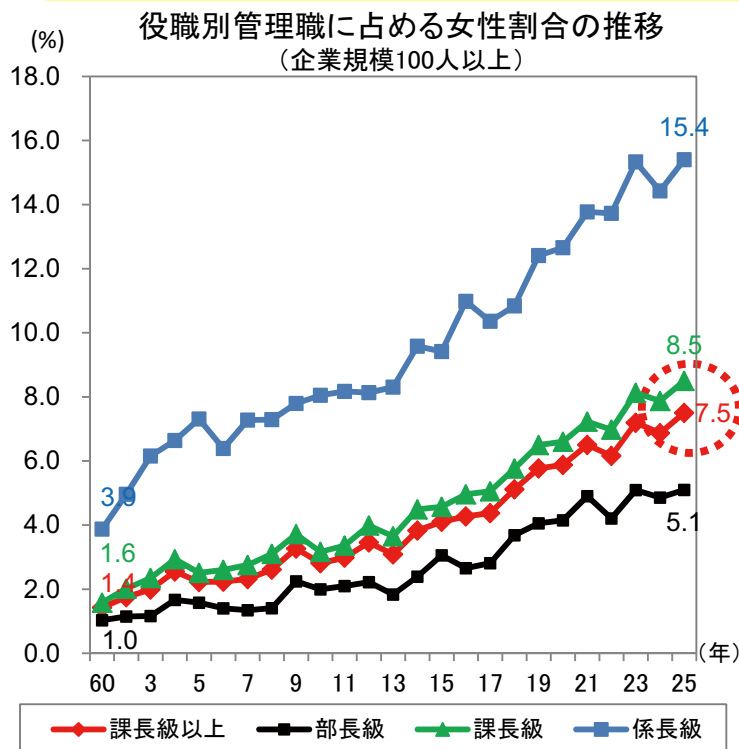
一般労働者の平均勤続年数の推移



資料出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

管理職に占める女性

- 管理職に占める女性の割合は長期的には上昇傾向にあるが、国際的に見ると依然その水準は低い傾向にある。

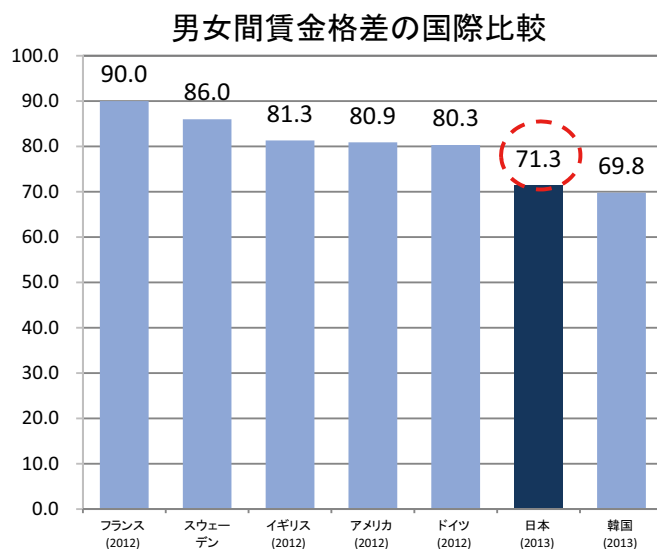
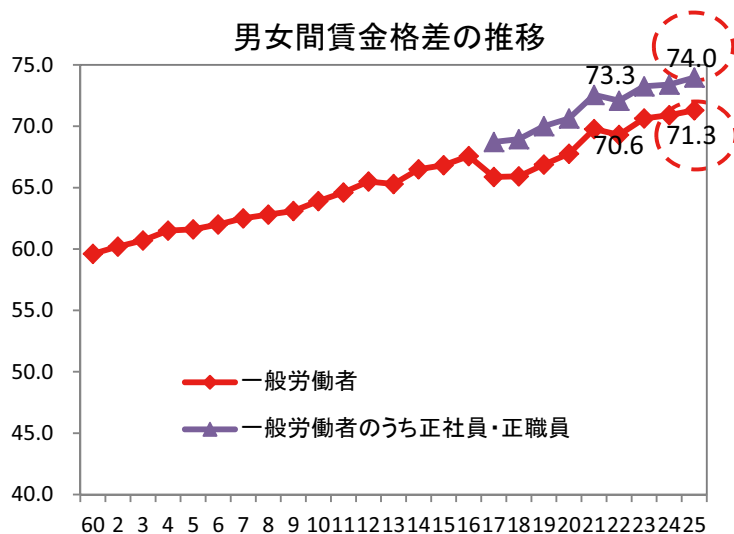


資料出所：日本：総務省統計局「労働力調査」、
その他：(独) 労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2014」

- 注1) 日本の分類基準 (ISCO-68) と日本以外の国の分類基準 (ISCO-88) が異なるので、単純比較は難しいことに留意が必要。
2) ここでいう「管理職」は、管理的職業従事者 (会社役員や企業の課長相当職以上や管理的公務員等) をいう。
3) 割合は、管理的職業従事者のうち女性の占める割合。

男女間賃金格差

- 男女間賃金格差は長期的には縮小傾向にあるが、国際的に見ると依然その水準は低い。



資料出所：日本：厚生労働省「平成25年賃金構造基本統計調査」、
その他：(独) 労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2014」

- 1 「一般労働者」は、常用労働者のうち、「短時間労働者」以外の者をいう。
2 「短時間労働者」は、常用労働者のうち、1日の所定内労働時間が一般の労働者よりも短い又は1日の所定労働時間が一般の労働者と同じでも1週の所定労働日数が一般の労働者よりも少ない労働者をいう。平成16年まで「パートタイム労働者」の名称で調査していたが、定義は同じである。
3 「正社員・正職員」とは、事業所で正社員、正職員とする者をいう。

資料出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

2 ポジティブ・アクションに取り組むメリット

女性従業員の継続就業は、企業、労働者、社会それぞれにメリットがあります。

【企業】 女性が出産後も継続就業した場合の方が、退職した場合より企業のコスト負担は小さい

従業員1,000人以上の企業の場合

A【退職の場合】 女性従業員（29歳・大卒）が退職し、3カ月後に中途採用者を補充。補充までは同僚従業員が退職者の業務を残業で補う。

万円

投入コスト	437
欠員補充までの同僚の残業代	140
中途採用者の採用・研修関係費	80
中途採用者給与	201
その他	16
節約コスト	335
退職者に支払うはずだった給与等	335
純コスト	102

B【継続就業の場合】 Aの従業員が就業を継続、育児休業（1年と6週間）を取得後、短時間勤務を3年間行う。育児休業および短時間勤務期間は、同僚従業員が残業で補う。

万円

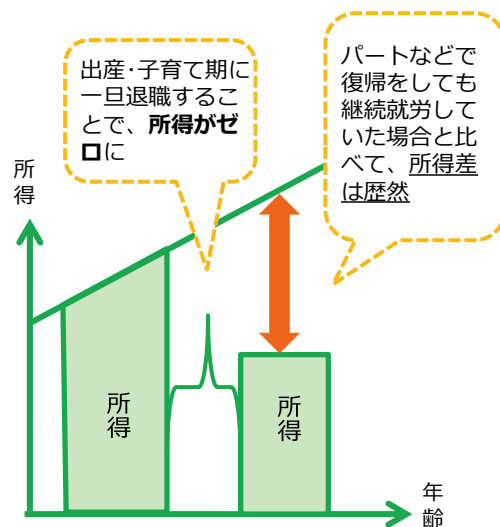
投入コスト	1,087
休業期間中の同僚の残業代	629
短時間勤務期間中の同僚の残業代等	426
その他	32
節約コスト	1,004
休業期間中の給与等	602
短時間勤務期間中の給与等	402
純コスト	83

出典：平成20年4月9日発表「企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット」
男女共同参画会議 仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する専門調査会

【労働者】 いったん退職してしまうと、生涯賃金に大きな差が出る

大学卒業後、22歳時に就職、28歳で第一子、31歳で第二子を出産と仮定。

	生涯所得 (退職金含む)	逸失額
育児休業を利用せず、60歳まで継続就業した場合	2億7,645万円	—
育児休業を1年間利用した場合 (それまでの給与の4割を支給したと仮定)	2億5,737万円	1,908万円
出産退職後、第二子が6歳になった37歳時に他企業に正社員として再就職した場合	1億7,709万円	9,936万円
出産退職後、第二子が6歳になった37歳時にパート・アルバイトとして再就職した場合	4,913万円	2億2,732万円



出典：内閣府「平成17年国民生活白書」
生涯所得は、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（2003）に基づいて計算。

【社会】 女性就業希望者が全員就業すると、GDPが1.5%増加する

女性就業希望者は
全女性就業者
(2,641万人)
の約1割

女性就業希望者
(342万人) が
全員就業

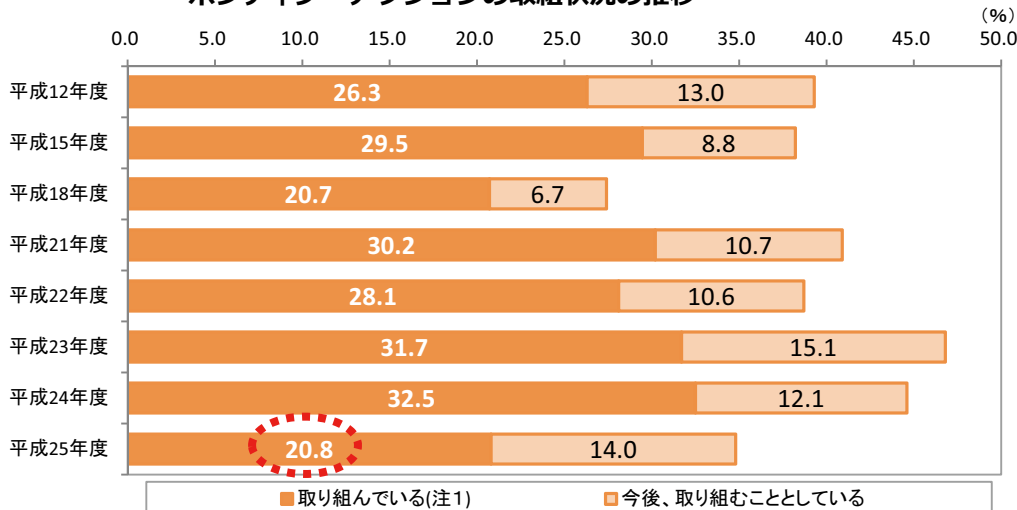
雇用者報酬総額は、
7兆円 (GDP水準の
約**1.5%**)程度増加

出典：男女共同参画会議基本問題影響調査専門調査会「女性の活躍による経済社会の活性化（中間報告）平成23年7月」

3 ポジティブ・アクションの取組状況

ポジティブ・アクションの取組状況をみると、「取り組んでいる」は20.8%、「今後、取り組むこととしている」は14.0%であるが、企業規模が小さいほどその割合は低い。

ポジティブ・アクションの取組状況の推移



目標値

(子ども・子育てビジョン、第3次男女共同参画基本計画)

ポジティブ・アクション
取組企業の割合

32.5 %

(平成24年度)

↓

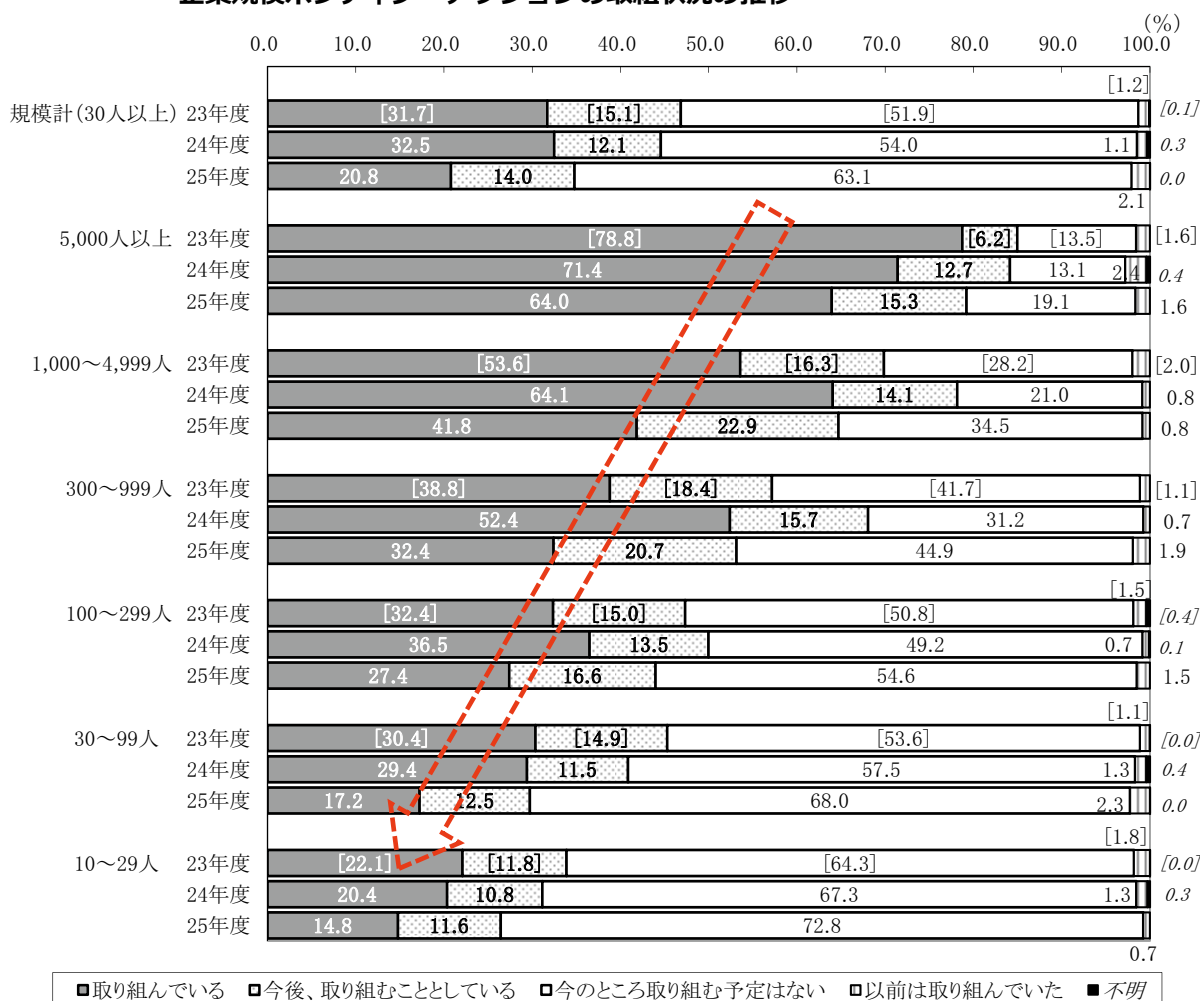
40%超

(平成26年度)

資料出所：厚生労働省「雇用均等基本調査」

- 注) 1) 平成12年度は「既に取り組んでいる」、平成15年度は「平成11年度以前より取り組んでいる」及び平成11年度以降から取り組んでいる」の計。
2) 「今後の予定については、わからない」については平成15年度までは「わからない」という選択肢。平成21年度は選択肢から削除した。
3) 左のグラフは常用労働者30人以上規模の企業の集計結果である。
4) 平成18年度以前は「女性雇用管理基本調査」の名称で実施していた。

企業規模ポジティブ・アクションの取組状況の推移



■取り組んでいる □今後、取り組むこととしている □今のところ取り組む予定はない □以前は取り組んでいた ■不明

注) 平成23年度の[]内の比率は、岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果

**ポジティブ・アクション
普及促進の
シンボル
マーク**

シンボルマーク「きらら」

ポジティブ・アクションの頭文字「P」と「a」を組み合わせ、創造と活力あふれる女性の姿をデザインしています。女性がいきいきと活躍し、夢と希望で瞳がきらきらと輝きを増すように「きらら」と名付けました。



このシンボルマークは、職場での女性の活躍を推進する取組である「ポジティブ・アクション」への関心、認知度を高め、社会気運の醸成を図るために作成されました。

企業や労使団体の皆さまには、この取組にご賛同いただき、さまざまな場面でご活用ください。

【シンボルマークの活用例】

- 社員の理解促進のため、社内報にシンボルマークを掲載し、ポジティブ・アクションの取組を紹介する
- 企業の取組アピールのため、募集要項や会社案内、企業のホームページに入れる
- 企業のイメージアップアップを図るため、商品や名刺などに入れる

シンボルマークのダウンロードはこちらです。

<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r98520000004eod.html>

ポジティブ・アクションに関するお問い合わせは **都道府県労働局雇用均等室** へ

[受付時間 8時30分～17時15分（土・日・祝日・年末年始を除く）]

都道府県	電話番号	都道府県	電話番号	都道府県	電話番号
北海道	011-709-2715	石 川	076-265-4429	岡 山	086-224-7639
青 森	017-734-4211	福 井	0776-22-3947	広 島	082-221-9247
岩 手	019-604-3010	山 梨	055-225-2859	山 口	083-995-0390
宮 城	022-299-8844	長 野	026-227-0125	徳 島	088-652-2718
秋 田	018-862-6684	岐 阜	058-245-1550	香 川	087-811-8924
山 形	023-624-8228	静 岡	054-252-5310	愛 媛	089-935-5222
福 島	024-536-4609	愛 知	052-219-5509	高 知	088-885-6041
茨 城	029-224-6288	三 重	059-226-2318	福 岡	092-411-4894
栃 木	028-633-2795	滋 賀	077-523-1190	佐 賀	0952-32-7218
群 馬	027-210-5009	京 都	075-241-0504	長 崎	095-801-0050
埼 玉	048-600-6210	大 阪	06-6941-8940	熊 本	096-352-3865
千 葉	043-221-2307	兵 庫	078-367-0820	大 分	097-532-4025
東 京	03-3512-1611	奈 良	0742-32-0210	宮 崎	0985-38-8827
神奈川	045-211-7380	和歌山	073-488-1170	鹿児島	099-222-8446
新 潟	025-288-3511	鳥 取	0857-29-1709	沖 縄	098-868-4380
富 山	076-432-2740	島 根	0852-31-1161		

厚生労働省のホームページでは、メールによる質問も受け付けています。<https://www-secure.mhlw.go.jp/getmail/getmail.html>

平成26年10月作成 パンフレットNo.16