

ポジティブ・アクションの取組事例集

厚生労働省雇用均等・児童家庭局

はじめに

ポジティブ・アクションについて、質問や相談をいただくことがあります。

そのなかで一番多いのは、

「具体的に何をどうすればいいのかが、わからない」

ということです。

ポジティブ・アクションの実現には、3つの柱があります。第一に、経営トップが性別に関係なく一人ひとりが活かされる職場をつくると宣言し、社員に行動を働きかけること。トップが本気になってはじめて、ポジティブ・アクションは動き出すのです。

第二に求められるのは社員全員が一丸となって、個人が活かされていない現状とその原因を洗い出すことです。個人が飛躍するのを妨げている「ガラスの天井」を発見し解消するために、社内にプロジェクト・チームをつくって行動する。そんな会社も増えてきました。

第三の柱は、具体的でわかりやすい目標をつくって、実現に向けて行動することです。できれば数字になるようなハッキリした目標のほうがいい。目標は、会社にあることから考えればいいのです。

では、そんなポジティブ・アクションを、実際に会社はどうやって進めているのでしょうか。

その「具体的な」行動について、各都道府県の雇用均等室は、一社一社、うかがって歩きました。200社近い会社にご協力をいただきながら、ポジティブ・アクションについて、実際の取組をとりまとめたのが、この事例集です。

ポジティブ・アクションに関心はあるが、何から始めればいいのか、わからない。そんな方々に、ぜひとも読んでいただければと思います。その上で、性別を超えて、一人ひとりを個人として活かす職場づくりをするために、できることから始めていただければと願っています。

ポジティブ・アクションを進めるための、具体的でわかりやすいヒントが見つかるはずです。

女性の活躍推進協議会ワーキンググループ座長

東京大学社会科学研究所助教授 玄田有史

本資料の特徴について

職場において、女性がその能力を十分に発揮できるよう雇用環境を整備することは、我が国が将来にわたって経済社会の活力を維持していく上でますます重要になっています。企業においては、これまでの慣行や固定的な性別役割分担意識などの結果として、男女労働者の間に事実上生じている格差を解消するための積極的かつ自主的な取組（ポジティブ・アクション）が期待されており、ポジティブ・アクションへの取組は今や、時代の趨勢です。

ポジティブ・アクションを効果的に進めるためには、個々の企業が自社の女性が男性と比べてどのような現状にあるかを客観的に把握、分析し、その結果を踏まえて具体的な取組計画を立てて実施することが大変有効でありかつ重要です。

この事例集は、企業の方々が、各社の状況に応じたポジティブ・アクションを実施するに当たり、具体的にどのような取組をしたらよいのかを検討する際に参考としていただくために作成し、提供するものです。

本事例集は次のような特徴、内容となっておりますので、全体のみならず、適宜必要な部分のみを参考にさせていただく等、様々な活用の仕方ができるようになっています。

- 1 各都道府県労働局雇用均等室が平成14年4月から平成15年3月の間に、企業を訪問し、ポジティブ・アクションの取組についてヒアリングを行い、収集した190社の事例及び平成15年度均等推進企業表彰 厚生労働大臣賞受賞企業の取組事例をもとに作成しています
- 2 多様な業種の事例、また大規模企業のみならず、中小規模企業の事例も多数盛り込まれています
- 3 ポジティブ・アクションの取組を行うこととなった、「背景やきっかけ」、「取組体制」、「取組目標」、採用拡大、職域拡大、管理職登用、職場環境・風土の改善の各分野毎の「取組内容」及び「取組効果」について、具体的な事例を収集しています
- 4 構成としては、まず、190社の「業種別、規模別状況」及び「取組内容のポイント」を示し、次に平成15年度均等推進企業表彰 厚生労働大臣賞受賞企業の取組を紹介しています。続いて、190社における企業毎の取組の全体を「個別企業における取組事例」、取組項目として優れた取組について「テーマ別取組事例」としてまとめています。巻末には、参考として190社の取組をまとめた「グラフで見る取組の概況」と、特に「個別企業における取組事例」を目的に応じてお読みいただくための「索引」を掲載しています。

～「ポジティブ・アクションの取組事例集」の有効活用のために～

1 個別の課題解決のために

社内では、ポジティブ・アクションに対してさまざまな目標や課題があると思います。例えば、次のようなことがよく聞かれます。

「社員にポジティブ・アクションの推進を指示したい」(経営トップ)

「ポジティブ・アクションを推進する社内体制を整えたい」(人事担当)

「初めて女性の部下が配属されてきた」(現場の管理職)

「自分と同じ女性社員が、企業でどのように活躍しているのか」(女性社員)

本事例集には日本全国で実際に行われたポジティブ・アクションに関する取組事例が数多く掲載されています。目次や巻末の索引をお使いいただくことで、これらの目標や課題に合った情報に素早くアクセスすることができます。

2 社内研修における活用

企業では、さまざまな社内研修が行われていることと思います。その中で、例えば「ポジティブ・アクションに取り組む必要性と効果」等のテーマで研修を行い、本事例集に掲載されている内容のうち、同業種、あるいは参考となる取組事例を取り上げて、研修参加者で議論するという方法があります。

この研修は、現場の社員の方々のみならず、役員クラスや管理職クラスの方々に対しても開催していただくことで、全社的な問題意識が高まり、ポジティブ・アクションの重要性が理解していただけることと思います。

3 社内における情報共有

社内報や社内誌でポジティブ・アクションに関する特集を組み、具体的な取組事例や成果について、本事例集に掲載されている事例を紹介したり、社員向けホームページ（イントラネット）上で、参考となる事例を掲載することによって、社員全員がポジティブ・アクションについての情報を得ることができます。

目次

はじめに

本資料の特徴について

第1 概況	1
1 190社の業種別、規模別状況	2
2 収集事例から見たポジティブ・アクション取組内容のポイント	3
第2 好事例	5
1 個別企業における取組事例	
（1）平成15年度均等推進企業表彰 厚生労働大臣賞受賞企業の取組.....	5
・日本アイ・ビー・エム株式会社（最優良賞）	6
・住友スリーエム株式会社（優良賞）	8
・アイシン精機株式会社（優良賞）	10
・株式会社平和堂（優良賞）	12
・株式会社高島屋（優良賞）	15
・帝人株式会社（優良賞）	17
・株式会社西京銀行（優良賞）	19
・株式会社福岡銀行（優良賞）	21
（2）全国から収集した取組事例	23
・建設業（2社）	25
・大手製造業（10社）	31
・中・小製造業（5社）	57
・情報通信業（3社）	69
・運輸業（2社）	77
・卸売・小売業（5社）	83
・大手金融機関（9社）	97
・中・小金融機関（10社）	117
・飲食店、宿泊業（3社）	139
2 テーマ別取組事例.....	145
（1）導入のきっかけ	
・社長の強いリーダーシップのもとで、取組を開始・推進.....	146
・社外フォーラムなど外部活動による触発.....	146
・景気減退による社内人材の活用.....	147

(2) 取組体制	147
・ 人事部門等の中に、専門セクションを設けて対応	147
・ 女性社員の意見を吸い上げるセクション・プロジェクトを設置	148
(3) 取組内容	148
A採用拡大	
・ 女性社員の活躍を企業パンフレットやホームページで紹介	148
・ 面接官等に女性社員を含める	149
B職域拡大	
・ 女性の体力面での差を補う器具・設備の導入	149
・ 女性社員を初めて受け入れる部署に対して、女性社員を複数配置 (孤立を防ぐ)	150
・ 新しく女性が営業現場へ配属された場合、上司が得意先に 同行して理解を求める	151
C管理職登用	
・ ロールモデルの育成・提示	151
・ メンタリングプログラムの導入	152
・ 管理職登用にあって職務経験が不足している場合、 経験を補う	152
D職場環境・風土の改善	
・ 夫婦共稼ぎの場合、家庭環境に配慮	152
・ 社内会議・各種委員会に女性社員をメンバーとして出席させる	153
(4) 取組の効果	
・ 男性社員への良い刺激となり、職場全体が活性化	153
・ 女性社員の可能性が拡大	154
・ 女性社員の意識・意欲が向上	154
・ 顧客の反応、世間の評価、対外的なイメージ向上	155
(5) 今後の課題	
・ 女性の意識啓発	156
・ 景気が不透明の中、継続して取組むことへの不安	156
・ 長期勤続のための両立支援体制の整備	157

参考1 グラフで見る取組の概況	159
-----------------	-----

参考2 索引	175
--------	-----

第 1 概況

1 190社の業種別、規模別状況

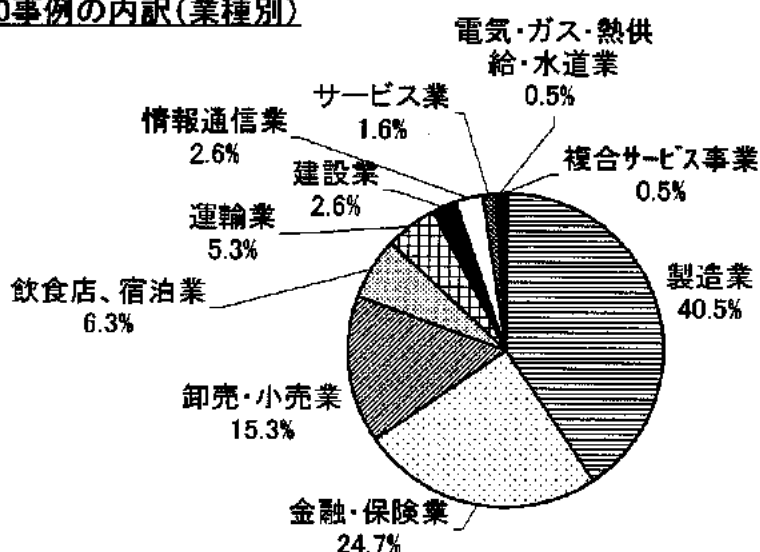
2 収集事例から見たポジティブ・ アクション取組内容のポイント

1 190社の業種別、規模別状況

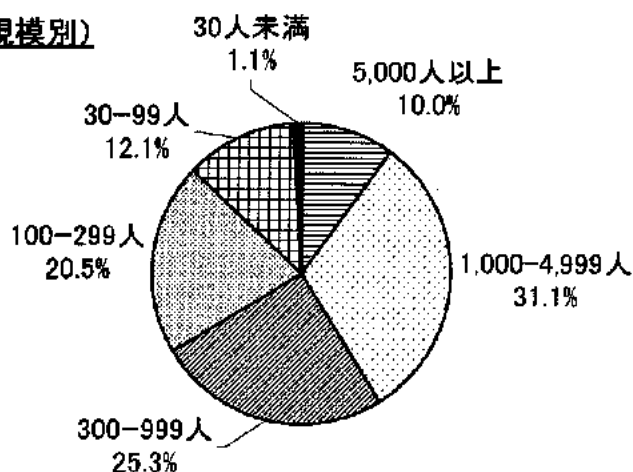
この取組事例集作成のために収集し、参考とした190社を業種別に見ると、「製造業」(40.5%)、「金融・保険業」(24.7%)、「卸売・小売業」(15.3%)が多く、「飲食店、宿泊業」(6.3%)、「運輸業」(5.3%)や「建設業」(2.6%)、「情報通信業」(2.6%)、「サービス業」(1.6%)、「電気・ガス・熱供給・水道業」(0.5%)、「複合サービス事業」(0.5%)は少なくなっている。

しかし、規模別には、「5,000人以上」(10.0%)、「1,000-4,999人」(31.1%)、「300-999人」(25.3%)、「100-299人」(20.5%)、「30-99人」(12.1%)は、おおむね一定数以上の事例を収集。

190事例の内訳(業種別)



190事例の内訳(規模別)



2 収集事例から見たポジティブ・アクション取組内容のポイント

<ポジティブ・アクションの取組の背景>

- ポジティブ・アクションに取り組む背景として最も多いのは、業種や規模にかかわらず「女性の能力発揮による経営の効率化」。
- 業種別に見ると、「金融・保険業」では「職場全体のモラル向上」、「卸売・小売業、飲食店、宿泊業」では「顧客ニーズへの的確な対応」が2番目に多い。
- 規模別に見ると、5,000人以上の大規模企業では、他の規模と比べて「労働力人口の減少」や「労働者の職業意識、価値観の多様化」が多くなっている。一方、99人以下の小規模企業では「労働者の職業意識、価値観の多様化」及び「企業イメージの向上」が相対的に多い。

<ポジティブ・アクションの取組体制>

- ポジティブ・アクションの取組を推進するための体制として最も多いのは、「人事担当部署中心」。
- 規模別に見ると、規模が大きいほど「人事担当部署中心で推進」が多いが、規模が小さくなると「経営トップがリーダーシップをとり推進」が多くなる。

＜ポジティブ・アクションの取組内容＞

- 現在実施している取組内容については、全体として以下の項目が多い。
 1. 採用拡大：「女性がいらない・少ない職種に女性を積極的に採用」、「面接選考担当者に女性を登用」
 2. 職域拡大：「女性がいらない・少ない職種に女性を積極的に配置」、「自己申告制度の導入・活用」
 3. 管理職登用：「昇進・昇格基準、人事考課の明確化・周知」、「評価者研修の実施」
 4. 職場環境・風土改善：「女性の意見を反映したセクハラ防止対策」、「雑用、掃除など社内慣行の見直し」
- 業種別では、金融・保険業で職域拡大や管理職登用に関する取組が充実。
- 規模別では、5,000人以上の大規模企業において、全体的に取組内容が充実。

＜取組の効果＞

- ポジティブ・アクションの実施による企業経営への効果は、「職場全体のモラル向上」と「女性の能力発揮による経営の効率化」が全体では多い。
- 業種で見ると、特に「金融・保険業」で「女性の能力発揮による経営の効率化」が、多いのが目立っている。
- 一方、規模別では、特に99人以下の小規模企業において「顧客ニーズへの的確な対応」と「企業イメージの向上」が、他の規模と比べて多い。

第2 好事例

1 個別企業における取組事例

(1) 平成15年度均等推進企業表彰

厚生労働大臣賞受賞企業の取組

- ・ 日本アイ・ビー・エム株式会社（最優良賞）
- ・ 住友スリーエム株式会社（優良賞）
- ・ アイシン精機株式会社（優良賞）
- ・ 株式会社平和堂（優良賞）
- ・ 株式会社高島屋（優良賞）
- ・ 帝人株式会社（優良賞）
- ・ 株式会社西京銀行（優良賞）
- ・ 株式会社福岡銀行（優良賞）

上記企業の取組事例は、平成15年度均等推進企業表彰受賞時の内容をもとに作成しています。

日本アイ・ビー・エム株式会社

東京都 ITサービス業 労働者数：約21,000名（うち女性約3,300名）
平均勤続年数：男性15.4年 女性9.8年

<メッセージ>

激しい環境変化の中で、人間の集まりである企業において、多様な人材の活用こそが、その競争力を高め、新しい価値を創造する源泉と確信しています。この事例集が、女性の更に活躍できる社会の実現に役立つ事を強く期待しています。

日本アイ・ビー・エム株式会社
代表取締役 社長執行役員 大歳 卓麻



～セミナーやフォーラムなど、女性管理職の育成のための研修が充実。女性社員比率、女性管理職数、女性社員の定着率のすべてが顕著に向上。～

<導入のきっかけ>

平成5年に米国本社のガースナー会長が、社員のダイバーシティを経営課題とし、ダイバーシティの1つである女性について、平成9年に各グループ企業に対して経営戦略の策定を求めた。これを受けて日本で調査を行ったところ、企業文化や人事制度上は全く男女平等であったにも関わらず、社員数及び管理職者数において女性の比率が低いことが分かった。このため、女性社員の活用を目的とする社長の諮問機関「ウィメンズ・カウンスル」を設立し、人事部門と協力して女性社員活用の促進に取り組んでいる。

<取組体制>

平成10年に設置された、本社人事部門の専任組織「ダイバーシティ・グループ」と社長の諮問機関「ウィメンズ・カウンスル」の2組織が連携して、平成15年までに社員の女性比率及び女性管理職比率の目標値を掲げ、取組を計画・実施している。

<取組目標>

- ・社員の女性比率を16%まで上げるように、採用者数における女性比率を上げること
(この目標を達成するにあたって、入社5年後の定着率を男女平等にすることにも取り組んでいる)
- ・全女性社員における係長職以上の管理職比率の倍増、課長職以上の管理職比率を13ポイント上げること
- ・ワーク/ライフ・バランスがとれた働き方の推進

＜取組内容とその結果＞

1) 採用拡大

女性の採用比率を上げるために、採用権限のあるポジションに女性を含めるとともに、全ての採用面接に女性面接官を配置している。

また事業所、女子大学、地方の大学で「女子学生フォーラム」を開催している。

結果として、社員の女性比率は、平成10年の13%から平成15年1月には15.7%まで上昇している。

2) 管理職登用

女性管理職の育成のための各種フォーラム、セミナーが充実しており、係長職前の女性を対象とした「ネクスト・ステップ・セミナー」、女性社員の半数が一同に会する「女性フォーラム」、エグゼクティブへの昇進意欲の向上を目的とした「女性専門職や女性管理職を対象とするセミナー」、海外の女性エグゼクティブ等と話し合う場を提供する「ラウンド・テーブル」などを実施している。

また、女性労働者にエグゼクティブを目指すモチベーションを高めるための「メンタリング・プログラム」を実施している。

その結果、女性管理職については、平成10年から平成15年1月までの間に、係長クラスで290名、課長クラスで67名、次長・部長クラスで85名、役員クラスで3名が増加している。

3) 職場環境・風土の改善

電話及びインターネットで妊娠、出産、育児、介護などに関する情報提供・調査代行・手続代行を行う「ファミリー・ケア・ネットワーク」を開設している。

女性社員の定着率は、入社5年後の女性社員の定着率は平成15年1月で90%、全女性社員に占める勤続10年以上の女性社員の比率も平成15年1月で50.9%となっており、女性社員の定着化が進んでいる。

＜今後の課題＞

1・経営層となるトップクラスの女性社員の育成

2・女性社員比率及び女性管理職比率の新たな数値目標及びマイルストーンの設定・進捗管理

3・ワーク／ライフ・バランスの促進

- ・社員のやる気を引き出す柔軟な労働環境の構築
- ・斬新な仕事と育児の両立支援策の策定
- ・ワーク／ライフ・バランスの重要性の認識の喚起・拡大

住友スリーエム株式会社

東京都 製造業 労働者数：約2,200名（うち女性約300名）

平均勤続年数：男性19.5年 女性13.0年

役職者数：男性742名 女性12名

<メッセージ>

2000年からの女性社員活用プログラムの推進で、あらゆる業務分野への進出など着実に成果は出ていますが、まだ道半ばと思います。2004年は「新しい企業文化」醸成への行動計画を通して、より一層の女性社員の活用をはかります。

住友スリーエム株式会社

代表取締役副社長 金子 剛一



～女性販売職の育成に力を入れるとともに、個別育成計画やメンタリングプログラムを導入して、女性管理職の増加を目指す。～

<導入のきっかけ>

スリーエム系列会社が取り組むグローバル化の一環として、平成12年から3か年計画で実施している「HRプラン21」（人事制度改革プログラム）の中で「女性社員の活性化」を掲げ、ポジティブ・アクションの取組を推進している。

<取組体制>

人事部内のプロジェクトチームの他に、女性社員が経営トップへ提案することを目的とした社員参画型プロジェクトチーム「Eve21」を平成12年に設置し、この2組織の活動結果をもとに「女性活性化計画」を毎年作成して、採用拡大、職域拡大、管理職登用に関する目標値を定めている。

<取組目標>

- ・4年制大学卒以上の採用者数における女性比率を上げること
- ・女性の総合職及び販売職の増加（販売職については、平成15年12月末迄に40名とすることを当面の目標とする）
- ・女性管理職の増加（毎年5名の登用を目標）
- ・女性が一層活躍できる環境作り

<取組内容とその結果>

（1）採用拡大

1次・2次面接の採用面接官に女性社員を配置している。また、会社のホームページの採用サイトでは、ポジティブ・アクションを推進していることを紹介している。

(2) 職域拡大

販売職の女性社員を増やすために、「3Mセールス・カレッジ」(販売職に異動した女性対象)、「キャリアチャレンジ説明会」(販売職への転換を推奨)、「キャリアカウンセリング」などを実施している。

また、販売職に異動した女性社員が配属されている部門長に対しても「女性販売職の能力発揮、活用促進研修会」を開催している。

その結果、販売職の女性社員数は、平成14年12月の15名から平成15年3月には25名まで増加した。

(3) 管理職登用

人事部が、所属部門の協力を得て管理職候補の女性社員をリストアップし、管理職に育成するための個別育成計画を所属部門に作成・実施させている。また、女性社員を対象としたメンタリングプログラムを平成14年に導入し、女性社員の能力開発を促進することにより女性管理職の増加を目指している。

また、「Eve21」では、社外から管理職の女性を招くランチ・セッションを開催し、女性社員のキャリア形成をサポートしている。

これらの取組の結果、女性管理職数(課長クラスと部長クラスの合計)も、平成13年度末には9名であったものが、平成14年度末には12名まで増加した。

(4) 職場環境・風土の改善

イントラネット上の「Eve21」紹介サイトに投稿コーナーを設けることを承認し、女性社員のネットワーク作りを支援している。

<今後の課題>

- 1・男女比が均等になることを目指した女性採用比率の引上げ
- 2・女性の非定形業務従事者の増加
- 3・販売職の女性社員の増加
- 4・海外における女性社員の活躍機会の拡大
- 5・中途採用の活用などによる上級管理職(部長職・ビジネスリーダー)への女性社員の登用
- 6・優秀な20代前半の女性社員のキャリア形成の支援
- 7・メンタリングプログラムの推進
- 8・女性活用推進の必要性を浸透させるための啓発
- 9・社内風土の改善を目的とした「EVE21」の活動の推進
- 10・女性社員が働き続けられる制度づくり(再雇用制度、配偶者の転勤に合わせた配置換え等)

アイシン精機株式会社

愛知県 製造業 労働者数：約11,100名（うち女性約1,100名）

平均勤続年数：男性18.3年 女性11.9年 役職者数：男性3,085名 女性39名

<メッセージ>

女性の更なる活躍が会社活性化のキーポイントであると考えている。女性を特段に意識することなく全ての社員が能力を開発し、生きいきと働くことができるナチュラルな職場環境を作り上げていきたいと考えている。

アイシン精機株式会社
人材・安全衛生部担当取締役
水野 玄四郎



～深夜業務について、女性社員の受け入れ体制を幅広く整備。研修や昇格試験への積極的な参加を促し、管理職女性の更なる増加を目指す。～

<導入のきっかけ>

平成4年に導入した「職能資格制度」の下、学歴や性別、年齢にとられない公平な処遇および、その能力を向上させるための機会を公平に提供するなどの取組みを行ってきた。女性のみならず社員全員が活躍できる職場・風土づくりをめざした。

<取組体制>

人材・安全衛生部内の人事グループを中心に、女性活躍推進を実施している。

<取組目標>

- ・ 男女平等に会社が必要とする人材を採用する
- ・ 男性中心の職場への女性社員登用
- ・ 男女の役割分担意識に基づく慣行の見直し

<取組内容とその結果>

（1）採用拡大

採用マニュアルでは倫理ガイドラインを定め、男女差別を感じさせるような質問をしないことや、男女公平な評価を行う上で心がけることを解説している。また、採用・選考の際には、女性担当者が加わっている。

さらに、将来の現場監督者を育成する1年制の社内学校「アイシン高等学園」においても、男女ともに

採用・育成を行っている。

その結果、女性のスタッフ系事務職の採用比率は、平成13年から平成15年の3年間で男女計60名中、女性16名で全体の25%を上回っている。

(2) 職域拡大

女性の深夜業導入にあたり、まず、対象となる職場の全女性社員に対してアンケートを実施し、不平・不満・不安の生の声に耳を傾けることから始めた。これを受け、女性社員に負担をかけない作業の実現、休憩・防犯設備の設置など職場環境を改善するとともに、管理職研修を実施し、上司の意識改革を図った。

これらの取組の結果、深夜業務に従事する女性労働者は増加し、現在6工場96名が活躍している。また、女性社員が新たに配置された深夜業・海外勤務等について、業務上必要な知識やスキル、仕事の手順等を明確化し、随時見直しを行うことにより、仕事に対する不安を取り除くよう努力している。

(3) 管理職登用

人事考課基準や昇進・昇格基準を明確化して社内に周知し、男女の差別なく各種研修や教育への参加、昇進昇格試験へのチャレンジを奨励している。

昇格については、第一線の監督者である女性主任が平成12年の313名から平成15年には392名まで増加し、こうした中から女性部長も誕生している。

(4) 職場環境・風土の改善

働きやすい職場環境整備の一貫として、職場内の声を労使で吸い上げ、これを反映し、女性夜勤、仕事と育児の両立のための短時間勤務制度、育児休業制度の延長、育児休業中の情報提供などの整備を行ってきた。

また、意識改革をねらって男女を問わず、仕事における社内の期待や担っている役割が同じであることを再認識させる「仕事の定義研修」を継続的に実施している。

<今後の課題>

1. 女性管理・監督者の更なる拡大

スタッフ部門では今年初めて女性部門長が誕生し、また次世代を担う主事補（係長）、主任層も着実に拡大してきた。反面、製造部門での監督職登用はスタッフほど進んでいない。今後は、個人の能力をさらに引き出す施策を検討し、管理・監督者の育成をめざす。

2. 組合執行部への女性配置

女性が活躍する職場が拡大するにつれて、環境整備に関する労働課題はますます増加してくると想定される。組合サイドでも、女性組合員代表である組合執行委員を選出し、女性の労使で問題を解決する場を創っていきたいと考えている。

株式会社平和堂

滋賀県 卸売・小売業 労働者数：約3,400名（うち女性約1,100名）

平均勤続年数：男性13.5年 女性8.6年 役職者数：男性564名 女性21名

<メッセージ>

私ども小売業の使命は常に変化に対応し、お客様のニーズにお応えすることです。特にお客様の8割は女性であり、その視点を持つ女性社員がより活躍する組織・職場を目指し、ポジティブ・アクションの推進に一層努めて参ります。

株式会社平和堂
代表取締役社長 夏原 平和



～女性の少ない食品部門への積極的な配置で、女性社員の職域拡大を推進。女性店長・バイヤー候補の育成により、女性管理職増加を目指す。～

<導入のきっかけと体制>

平成13年度均等推進企業表彰 滋賀労働局長賞の受賞を契機として、人事部に「機会均等推進チーム」を発足し、全社で取組む体制となった。このチームが中心となり「女性登用3ヶ年計画」を策定し、「女性の能力開発・活用」を目標に、3年後の数値目標を掲げて取組を開始した。

<取組目標>

- ・4年制大学卒採用者における女性比率を上げる
- ・食品部門への女性配置を増やして、3年後に女性比率を10%にする
- ・女性管理職を全体の4%とする為に、女性店長（課長）を増やし、バイヤー比率（次長）を15%にする
- ・女性主任比率を40%に上げる（パートを含む）
- ・セクシュアルハラスメント、ジェンダーハラスメントのない職場、ジェンダーフリーな風土を築く

<取組内容とその結果>

（1）採用拡大

女性の面接担当者を3名に増やすとともに、面接担当者への研修において公正な選考をするよう徹底している。

会社案内、採用ホームページ上で女性管理職や女性バイヤーを積極的に紹介するとともに、会社説明会では「男女の違い」をテーマにグループディスカッションを行っている。

その結果、4年制大学卒のうち、女性の採用比率が、平成13年度の33%から平成15年度には56.6%まで上昇した。

（２）職域拡大

新卒女性社員の店舗配置、特に食品部門については、複数配置を徹底している。また、新卒女性社員の食品部門配属にあたって、経営トップは受け入れ体制を強化して定着・育成に努力するよう指示を出している。

各部署への配属時は、「女性と仕事」をテーマにポジティブ・アクション研修を実施して、固定的な性別役割分担意識の解消と、男女共同参画及び女性自身が長期的に仕事を捉える意識づけを目指している。

また、トラックからの商品荷下ろし業務を配送業者に委託することで、女性の負担軽減を図った。

これらの取組の結果、新卒女性の食品部門への配置比率は、平成12年の6.3%から平成14年には55.8%と、大きく上昇している。その結果、食品部門の女性比率も、平成13年の2%から平成14年には4.5%と上昇している。

（３）管理職登用

平成13年度より「新人事制度（ジョブチャレンジ制度）」を導入し、評価の内容と今後の課題については上司が社員にフィードバックを行うことで、キャリアアップのために個別社員が取り組むべき課題を明確化している。

平成14年度下期より、女性管理職育成の為に「キャリアアップセミナー」を開催している。ここで得られた課題は「機会均等推進チーム」が各部署に提案し、共同で解決を図っている。制度改善や環境整備により、平成14年度は80名の店長・バイヤー候補者を育成中である。

また、パート社員も含めて、女性従業員には昇格試験の受験を推奨している。

（４）職場環境・風土の改善

エルダー活動を展開し、男女が共同参画して良好な職場環境づくりをしている。

<今後の課題>

「女性管理職の増加」

現状、当社の女性管理職比率は2.6%と卸売・小売・飲食店平均3.3%を下回っている。また、主力である食品部門の女性正社員の比率は多少改善されたものの、4.5%とまだまだ少ない。より多くの女性が、会社の意思決定に参画していくことが会社の活性化につながり、ES（従業員満足度）とCS（顧客満足度）の高い会社を実現するものと考えている。

しかしながら、現状の取組はまだまだ不十分であり、今後女性管理職の増加を目標に下記の取組を強化していく。

1. 女性管理職の早期育成、登用（3ヶ年計画の目標達成）

キャリアアップセミナー（女性管理職育成研修）を定期開催し、店長・次長・課長・バイヤー候補の育成を継続し管理職候補の母集団を形成し、経験年数が少なくても能力・意欲の高い人材は抜擢登用する。また、現在のジョブチャレンジ制度に加え、社内公募制なども視野に入れ、意欲のある女性が手を挙げやすくなるような環境をつくっていく。

2. 全社員に対する啓発活動とポジティブ・アクションの周知徹底

男性・女性ともに未だ根強いジェンダー（性的役割分担）意識を持つ社員が多い。属性にとらわれず、個性を尊重する社風にしていくため、研修・啓発活動を積極的に行う。また、機会均等推進チームの取組内容を開示、周知徹底し社員の問題意識を高めていく。

3. 食品部門で働く女性の就業環境整備

①商品の納品を小口化・軽量化し作業者の負担を軽減

②寒い加工場で長時間勤務をするため現状の制服を見直すなど、女性の働きやすい環境を整備していく。また、定期的なヒアリング調査を実施し、諸問題の解決に取り組む。

このような取組を通して、将来的に食品部門の女性課長・バイヤー、店長・次長を増やしていく。

4・「ゆとりライフ制度」が利用しやすい環境をつくること

短時間勤務制度をより利用しやすい制度へ改正、育児休暇取得後のスムーズな復帰のために教育を実施、ゆとりライフ制度の利用推奨を通して男女ともより利用しやすい環境に変えていく。

(ゆとりライフ制度：育児・介護・疾病・ボランティア活動・留学などを理由に休職、時短勤務ができる制度)

株式会社高島屋

大阪府 卸売・小売業 労働者数：約8,900名（うち女性約3,900名）

平均勤続年数： 男性24.9年 女性15.0年 役職者数：男性4,331名 女性787名

<メッセージ>

従業員の意識や、マネジメントのあり方が本当に革新していくまでには、地道な努力が必要です。男性、女性ではなく、一人ひとりの能力や個性を伸ばし、明るく活力ある企業を目指していきたいと思っています。

株式会社高島屋
代表取締役社長 鈴木弘治



～マネジャー研修やアンケート実施により、男女共同参画に対する意識啓発を社内で徹底。
女性社員の定着率・女性管理職割合は、着実に上昇中。～

<導入のきっかけ>

従来から人事制度や配置等については男女均等な取扱いを行っており、平成11年度均等推進企業表彰においては大阪女性少年室長賞を受賞している。その後、平成13年度に「男女共同参画プロジェクト」を発足させて、実質的な男女の均等を社内に徹底するべく取組を行っている。

特に平成13年度から15年度に渡る「第3次中期経営計画」において、経営の各レベルで「男女共同参画型企业」を目指すことを明言した。

<取組体制>

平成13年に発足した「男女共同参画プロジェクト」は、管理本部人事部と各店総務グループマネジャーを事務局とした社内体制で運営されている。

<取組目標>

- ・男女共に働きやすい意識・風土を醸成する
- ・男女の区別なく、個々人の個性や能力を重視した人物本位の採用を行う
- ・パイヤー（目標20%）、マネジャー職（目標12%）、店外営業職、政策企画業務へ積極的に女性社員を配置する
- ・係長職以上の女性比率を18%に上げる（平成15年）

＜取組内容とその結果＞

（１）採用拡大

採用・面接に際しては、女性面接官を複数名含めている。また、企業ホームページ上では、社内各部署で活躍する女性や各種取組について紹介している。

新卒採用において男女の区別なく採用を行った結果、過去5年間のうち4年間は女性比率が男性比率を上回る結果となった。

（２）職域拡大

マネジャー研修において、男女共同参画に対する理解を深め、性差のない業務分担当を通じて部下の育成を徹底している。また、マネジメントガイドの中で、女性の職域拡大を推進することを明記している。

その結果、パイヤー、マネジャーの女性比率が上昇し、共に目標値を達成した。

（パイヤー：H11年度 18.1%→H14年度 23.2%、マネジャー：H11年度 9.6%→H14年度 11.9%）

（３）管理職登用

社員育成・職務分担・人事考課において、公正な評価を行うよう徹底している。また、将来の経営者層候補に対して、より広い職務経験を積ませる等、育成を強化している。

これらの取組結果、係長以上管理職における女性比率が上昇し、平成11年の10.3%から、平成15年には15.4%となっている。

平成11年度の大阪女性少年室長賞受賞時と比較して、女性社員の定着率及び女性役職者割合（係長・課長・部長クラス）ともに、順調に伸びている。

（４）職場環境・風土の改善

平成13年に「男女共同参画行動規範」を策定し、全社で意識啓発を図っている。また、同年から「男女共同参画に関するアンケート」を全社員に毎年実施して、結果を社内報で公表している。この結果を元にして各部で実行項目を作成・実施しており、半年毎に進捗状況をチェックしている。

＜今後の課題＞

『男女共同参画に関するアンケート結果』及び『男女共同参画型企業実現に向けての取組』の部門実行項目の進捗状況のチェックから、男女共同参画に関する取組はおおむね改善が進んでいる。しかしながら、部門実行項目の認識、具体策への取組に現場のマネジャーと部下との間で意識の差が一部見られた。又、異動や昇進などのチャンスは男女公平に与えられていると感じている人の割合は増加している。しかし、仕事上の性差の存在については、改善してきてはいるものの、管理職以外の女性の多くは未だ男女差を感じている。

以上のことから、さらなる意識風土の改善への取組が必要であると認識しており、ラインを通じた部門実行項目、職場における具体策の徹底を図っていくとともに、性差のない業務分担当を重要実行項目として取組んでいく。

帝人株式会社

大阪府 製造業 帝人グループ従業員 約24,000名

従業員数(出向者含む): 約6,000名 (うち女性約900名)

平均勤続年数: 男性18.8年 女性10.6年

<メッセージ>

帝人グループでは「世界で存在感のあるテイジン」をめざして、女性活躍推進活動を展開しています。CEOとして、私は、意欲と能力を持つ女性たちを全面的に支援しています。



帝人株式会社

代表取締役社長CEO 長島 徹

～『新卒総合職採用者における女性割合30%』を徹底。『女性幹部育成強化プログラム』で、女性管理職の登用を促進。～

<導入のきっかけ>

今後の労働人口の減少、女性の社会進出増加、男女雇用機会均等法の改正など、社会的に女性の活躍機会の拡大が求められる中、社長が海外ビジネス展開の中で女性活躍の意義を実感したことから、平成11年より積極的な取組を開始した。

<取組体制>

平成11年に各部から構成される「女性活躍委員会」を組織し、翌年には専任部署として「女性活躍推進室」を設置。平成14年から新たに設置された事業所窓口担当と共に、取組を実施している。

また、労働組合に対しても会社の方針を説明しており、組合も女性の役員を増やすべく、取組んでいる。

<取組目標>

- ・新卒総合職採用の女性比率を30%にする
- ・女性総合職がいない部署に、女性を配置する
- ・一般職から総合職への転換を促進
- ・女性管理職を20名(平成14年)から60名(平成17年)に増やす
- ・男女機会均等実現のための職場風土・意識の改革

＜取組内容とその結果＞

（１）採用拡大

採用責任者に対して、新卒総合職について30%女性を採用するよう徹底している。また、採用パンフレットでは女性活躍推進室長が、社内における女性活躍推進の取組を紹介している。

その結果、新卒総合職における女性比率は、平成11年4月の10.1%から平成12年4月には36.1%に上昇し、その後も継続して目標をクリアしている

（２）職域拡大

新卒女性総合職、一般職から総合職への転換者および職場の上司・責任者に対して、女性活躍推進室が個別面談を実施している。また、3年に1回実施する管理職の多面観察項目に「男女分け隔てなく育成を行っているか」を追加した。

これらの取組の結果、一般職から総合職への転換者は平成11年からコンスタントに実績が上がり、女性総合職比率は平成11年度の4.5%から平成14年度には7.3%まで上昇している。

（３）管理職登用

管理職を目指す女性を対象とした「女性活躍フォーラム」を開催している。また、女性管理職の増加を目指して、社内外から管理職・役員ポストの人材を探して配置している。更に平成15年4月より「女性幹部育成強化プログラム」を導入し、女性15名を選抜して配置転換やメンター制度を通じた育成を開始した。

一般職女性に対しては、管理職への昇進が可能な総合職への転換を奨励している。

これらの取組結果、係長以上の女性役職者比率について、平成13年度の3.1%から平成14年度には3.6%、そして平成15年度には4.2%まで上昇している。

（４）職場環境・風土の改善

全女性社員にアンケートを実施し、そこで得られた課題に対応するプログラムをつくり、仕事と家庭の両立支援策や管理職研修等を実施している。また、女性活躍推進啓蒙のためのハンドブックを作成・配布する他、イントラネットや社内報を使ってPR活動を行っている。

＜今後の課題＞

（１）グループ展開

- ・ 平成15年4月の持株会社制移行に伴い、女性活躍推進活動の対象もグループ全体に拡大した。
- ・ 啓蒙、PRはグループ全体（連結ベースで海外を含む24,000名）を対象とする。
- ・ 管理職育成、両立支援策の拡充等の個別施策については、対象を中核事業会社・中核スタッフ会社（計13社、約9000名）として、積極的に働きかけていく。

（２）中期（2002-2005年度）数値目標の達成

- ・ 女性総合職採用比率30%の維持
- ・ 女性管理職数3倍増

（３）男性の育児休業取得促進

- ・ PRや制度の一部改訂等を通じて働きかける。

（４）ダイバーシティ推進への脱皮

- ・ 当面は多様性の一部であるジェンダーを中心に据えて活動を行っていくが、中期的にはジェンダーのみならず国籍や、雇用形態、障害の有無等を含む多様な社員がそれぞれに活躍する職場作りを目標とする活動に発展させる。

株式会社西京銀行

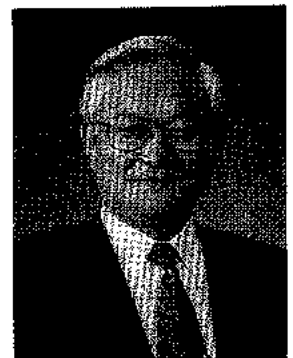
山口県 金融・保険業、労働者数：約900名（うち女性約300名）

平均勤続年数：男性19.2年 女性6.9年 役職者数：男性322名 女性29名

<メッセージ>

10数年前、日中中央銀行幹部会合に出席したが、中国側は行長（総裁）ほか3名が女性、日本側は全員男性であった。昨年末、米国で出会った地銀副頭取も女性であった。「女性を登用すると売上が落ちる」といわれるが、少なくとも当行は女性管理職を増やしてから業績が向上している。どこか誤解があるように思う。

株式会社西京銀行
取締役頭取 大橋 光博



～頭取による強力なリーダーシップのもとで、ポジティブ・アクションへの取組を推進。
女性総合職強化の一方で、一般職の職域拡大やモラルアップにも注力。～

<導入のきっかけ>

平成9年に現頭取が就任して以来、女性の積極活用を方針として掲げて、女性総合職の増加、職域拡大、管理職の増加に取組んできた。より一層の前進を目指すために、平成13年度より具体的な目標を定めて取組を開始した。

<取組体制>

平成13年度から、人事担当部署で方策を検討して取組を進めている。また、頭取自らも講演や自身の著書、新聞紙上等で、自社の取組を積極的に紹介している。

半期に1度の支店長会議では、女性の採用拡大・管理職増加のための方針及び取組状況について毎回説明している。この支店長会議の内容については、各支店においても周知することを徹底している。

<取組目標>

- ・総合職採用者に占める女性割合を4割以上にする
- ・一般職女性の昇格限度を拡大して、管理職女性の増加を図る
- ・女性が能力を発揮して働き続けることが可能な環境を整備する

＜取組内容とその結果＞

（１）採用拡大

採用業務については、男女同数で実施している。また、ホームページ上の求人情報欄に女性の出張所長を登場させて、女性が活躍できる企業であり、女性活用に積極的に取り組んでいることを、各種実績とともに紹介している。

女性総合職の採用者数は、平成13年度は1名のみだったのが、平成15年度には16名にまで増加し、割合にして47.1%となった。

（２）職域拡大

新たに総合職女性を配置する支店長に対して、男女差別的な取扱いをしないよう、徹底している。また、幅広い経験を積ませるために、総合職女性にも出向の機会を設けている。

一般職女性を渉外担当として配置する際には、取引先に十分な事前説明を行っている。

（３）管理職登用

総合職、一般職それぞれについてモデルとなる女性を育成し、社内及び社外の会議などで積極的に広報を行っている。

また、一般職であっても次長（営業店）、調査役（本部）まで昇進できるように制度を改定するとともに、一般職女性に対して昇進・昇格試験の受験を奨励している。

これらの取組の結果、係長比率は平成13年度の15.0%から平成15年度には18.1%に上昇している。また、一般職出身の女性出張所長が、平成14年に1名誕生した。

平成15年5月には非常勤の監査役に女性税理士の登用を内定し、6月に就任予定であるとともに、平成15年10月の定例異動では県内初の女性支店長及び女性役席の増員を予定している。

（４）職場環境・風土の改善

頭取は社内外でポジティブ・アクションの取組を積極的に紹介する他、「山口女性の活躍推進協議会」でも積極的な発言を行っている。また、他の取締役も自社の女性活用について講演を行っており、これらの活動は社員への意識啓発にも役立っている。

＜今後の課題＞

- ・ 近年採用した女性総合職の早期戦力化
- ・ 一層の女性管理職増加（主査への積極登用・主査公募による若手登用）
- ・ 社会全体としての女性が持てる力を発揮し活躍できる職場環境の整備

株式会社福岡銀行

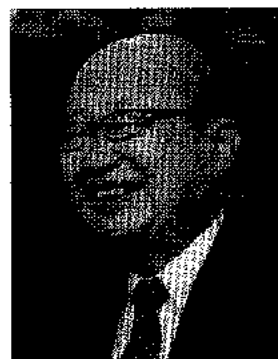
福岡県 金融業 労働者数：約3,700名（うち女性約1,200名）

平均勤続年数：男性18.1年 女性14.3年 役職者数：男性1,606名 女性255名

<メッセージ>

この度の受賞につきまして、紙面をお借りして厚く御礼申し上げます。当行の取組は未だ途上にあると考えております。これを機に更にポジティブ・アクションを推進し、地域社会の模範となれるよう努力して参ります。

株式会社福岡銀行
取締役頭取 寺本 清



～融資部門や本部営業戦略部門など、従来女性社員が少なかった分野に女性社員を積極的に配置。女性支店長相当職も順調に増加中。～

<導入のきっかけ>

平成12年、頭取および経営陣による経営会議で、女性の能力発揮促進に関する取組方針が明確化され、女性の職域拡大と管理職登用を中心に、取組を開始した。

<取組体制>

各部門長を含む経営層の方針を受けて、人事総務部が中心となって取組を推進している。

<取組目標>

- ・総合職女性の採用拡大
- ・総合職への転換試験の受験を奨励
- ・女性社員の新たな部門への配置
- ・支店長クラスへの登用

<取組内容とその結果>

(1) 採用拡大

採用面接時に、採用担当者に性別に関係なく公平選考を行う旨、確認を行っている。

女性総合職の採用割合は、平成13年の6.4%から、平成15年には14.8%まで上昇しており、総合職への転換者も出ている。

（２）職域拡大

女性の融資業務配置にあたり、得意先の理解を得るために状況により支店長が説明を行うなど、サポートを行うこともある。また、総合職への転換試験受験を奨励している。

本部営業戦略部門に女性を配置する目標を立てており、法人ビジネスセンター、個人FPグループ等の部署に現在26名の女性が配置されている。

これらの取組の結果、女性融資担当は、平成12年の7名から平成15年には14名に増えている。

個人営業の指導役である女性スーパーバイザーも、平成13年にはいなかったが、平成15年には12名に増加している。

（３）管理職登用

意欲ある女性従業員に対し、新たな職務への配置、総合職への転換奨励などを行い、若い女性のキャリアモデルとなるよう女性管理職を育成している。キャリアアップを目指すコース転換者は増えてきており、その中から支店長が誕生している。

この女性支店長相当職は、平成13年の2名から、平成15年には6名まで増加している。

（４）職場環境・風土の改善

人権啓発室において、ジェンダー研修を積極的に実施する他、制服を廃止した。

<今後の課題>

- ・コース別雇用管理制度を含めた人事制度の見直し
- ・積極的なキャリアマネジメント（将来の目標を明示し、動機付け、自発的な啓発を促す）を実施して、女性従業員の意識改革を促し、多くの女性リーダーやスペシャリストを養成する。
- ・女性の融資担当者は顧客からなかなか認めてもらえないという状況があるため、銀行側から積極的に顧客に働きかけを行い、理解して頂けるような雰囲気を醸成する。

(2) 全国から収集した取組事例

- ・建設業（2社）
- ・大手製造業（10社）
- ・中・小製造業（5社）
- ・情報通信業（3社）
- ・運輸業（2社）
- ・卸売・小売業（5社）
- ・大手金融機関（9社）
- ・中・小金融機関（10社）
- ・飲食店、宿泊業（3社）

建設業（２社）

企業経営へのプラスを実感、今後も多くのポジティブ・アクションを実施予定

石川県 建設業 労働者数：48名（うち女性9名）

平均勤続年数：男性11.0年 女性17.0年 役職者数：男性11名 女性4名

＜導入のきっかけ＞

従来より男女にかかわらず人材育成には力を入れていたが、(財)21世紀職業財団の業種別使用者会議への参加をきっかけに、女性従業員の現状を見直すことにした。その結果、女性従業員が担当している取引先からの評判がよいこと、かつて女性がほとんどいなかった職場に女性従業員を配置したことで、他の従業員のモラルが向上していることなど、女性の活用が間接的ながら企業経営にプラスになっていることが判明したため、より一層の取組を行っている。

＜取組体制＞

社長がリーダーシップを取って推進。月1回の役職者会議では、ポジティブ・アクションの必要性や取組方針を伝達し、取組に係る業務を直接指示している。

＜取組目標＞

女子生徒についても、管理職候補として積極的に採用したいと考えている。

＜取組内容とその結果＞

1) 採用拡大

- ・求人を実施している高校の2年生女子生徒2名を、現在実習生として迎え入れている。
- ・高校の採用担当者には、幅広い職種で女性の活躍を期待している旨説明。今後は会社案内にも、このことを明記する予定。
- ・面接担当者に女性を入れている。

2) 職域拡大

- ・性別にかかわらず、様々な仕事を計画的に経験できるよう「作業標準マニュアル」を整備するとともに、性別にかかわらず自主的に能力開発が行えるよう「作業登録制度（重機械・事務機器の使用能力を社内で登録・評価する制度）」を設けている。
- ・女性の体力面でのハンディを補うために、建設重機に積極的にAT車を導入し、男女ともに使いやすいものとした。

3) 管理職登用

- ・「資格登録制度（取得費用を会社が負担し、資格手当に反映させる制度）」を整備し、特に管理職への昇進に必須の資格である「一級土木管理施工技士」の取得を男女労働者に積極的に

奨励している。

- ・平成14年より総務担当として採用した女性は、1年間の建設現場を含む全ての部署に配置し、会社の全体像を身をもって理解させることで、基幹的業務に携わることができるようにした。会社全体の流れを経験的に把握したため、仕事をスムーズにこなしており、他の従業員の信頼も厚い。

4) 職場環境・風土の改善

- ・業務計画を調整する会議や職場の問題点を検討する会議などに女性も参加させて女性の責任感・意欲を向上させるための配慮をしている。具体的には、年に一度、管理職・従業員それぞれのグループで職場の問題点を洗い出す検討会を実施し、ここで出された問題点に対し、経営トップが回答を示している。この検討会に、平成13年4月から女性従業員を参加させている。女性従業員は発言にしりごみする傾向があるが、従業員に男女平等な職場であることを認識させることは意味があると考えている。
- ・平成13年4月よりセクハラ防止のため従業員の啓発を実施。

<取組の効果>

取引先からの女性従業員配置に対する評価もよく、他の従業員のモラル向上にも繋がり、女性の活用が間接的ながら企業経営にプラスになった。

<今後の課題>

女性のみが家事責任を負うことが当然とされる地域性のなかで、まず第一に女性自身に就業を継続する意志を培ってもらう必要がある。会社が仕事と家庭の両立をバックアップするのはもちろんのことだが、継続就業は最終的には本人の意志によるところが大きく、これが難しいところである。

文系女性をカーペンター等最前線へ登用、意欲ある人材が集まるようになった

静岡県 建設業 労働者数：75名（うち女性22名）

平均勤続年数：男性4.2年 女性5.7年 役職者数：男性13名 女性5名

＜導入のきっかけ＞

- ・ 現社長体制になって20年来、男女、国籍、学歴、経験で差別しないことを社の方針としており、特に「女子社員の戦力化」を打ち出して、積極的に活躍の機会を提供してきた。

＜取組体制＞

- ・ 社長自らが方針を強く打ち出し、経営陣もその方針を共有している。

＜取組目標＞

- ・ 「男女、国籍、学歴、年齢、経験を問わず、チャンスは平等」を徹底させる
- ・ 女性社員を各分野で活躍させる（役職につけることも含む）

＜取組内容とその結果＞

1) 採用拡大

- ・ 自社の女性の活躍を、マスコミなどで積極的に取り上げてもらった。特にインターネットによる採用応募が普及してからは、問い合わせが1万件を超えるほどにまで増加した。

2) 職域拡大

- ・ 女性だけのカーペンターチームを編成。建築学部出身ではない大卒女性を、建設の現場に配属。彼女らは実際に住宅を建築したが、その際、設計図の作成から大工の技術まで、ひととおりの知識・技術を身につけさせた。一部、作業が困難な工程では独自の創意工夫で別の方法を取るなどして、無事完成させた（例：屋根に登るのは危険なため、地上で屋根を作ってからつり上げる、壁に登るのは困難なので、壁をパネルにしてみよう等）。これらの訓練によって、文系大卒採用者は、営業、設計、現場管理と総合的な業務を行う者として、ふさわしい戦力となった。
- ・ 一部業務の廃止に伴い、それまで事務職専任で行っていた女性に必要な訓練を施し、営業職へ配置転換を行った。
- ・ 社長が講師を務めるリーダー研修を開催。社長の方針を管理職に対してダイレクトに伝えることで、女性の活用を社内でスムーズに進めることができた。

3) 管理職登用

- ・ 年齢に拠らず、能力によって人材を管理職に抜擢している。現在、女性取締役1名、女性マネージャー2名、女性サブマネージャー3名が活躍しているが、この中には20代の管

理職もいる。

- ・ 年1回の自己申告制度で、事業部長自ら各営業所を回り、個人面接を実施。

4) 環境風土の改善

- ・ 「チャンスは平等」という社長方針を徹底。

<取組の効果>

- ・ 女性活用により、社の看板商品を開発することができた。また、男女に関わらず、意欲の高い人材が集まるようになった。

<今後の課題>

- ・ 今日の経済情勢から、採用は手控えざるを得ないが、男女問わず、自ら考えられる能力ある人の採用は拡大したい。
- ・ 未婚女性が多いが、社員に安心して結婚してもらうため男女共に家庭と仕事を両立できる職場作りに取組みたい。

大手製造業（10社）

永年の地道な取組で管理職の意識が変わり、女性社員の活躍範囲が拡大

東京都 製造業 労働者数：6,396名（うち女性687名）

平均勤続年数：男性 17.7年 女性 13.6年 役職者数：男性 1,170名 女性 19名

＜導入のきっかけ＞

- ・ 年齢別人口推移は、18歳人口が平成3年をピークに、22歳人口は平成7年をピークに激減していく。来る若年労働力不足の時代を迎え、女性の労働力をフル活用することは、当社にとって重要な課題である。
- ・ 平成3年に「女性社員活用・戦力化の積極的推進」を宣言。これまでも大卒女性を積極的に採用してきたが、十分な活用には至らなかったという分析を加えて、採用による人員の確保、働く環境の充実に図ることとした。

＜取組体制＞

- ・ 人事部門では、女性社員活用、戦力化の基本方針として、①採用②配置③ローテーション④昇進⑤サポート制度の制定と適正な運用⑥各事業所への女性アドバイザー設置⑦希望者への夫婦別姓承認⑧幹部社員、女性に対する意識の定着化／PRに取り組む。
- ・ 女性アドバイザー会議は、事業所単位に管理職の推薦により選出された女性10名で構成。年4回以上開催され、事務局として人事部も参加している。第一線の女性の声を集約して、提言をまとめる。
- ・ イコールパートナーシップ推進委員会は、労働組合と人事部で構成され、社内制度についての検証や女性アドバイザー会議からの提言に基づき、労使で議論を重ねている。
(年に1回開催)

＜取組目標＞

女性の能力を活用しやすい会社の風土作りを進めていく。

＜取組内容とその結果＞

1) 採用拡大

- ・ 社長が毎年の要員計画の中で、女性の積極採用を指示している。平成12年度より、ホームページの社員紹介では、女性も掲載している。平成6年の大卒女性の採用は0だったが、平成11年の全体採用拡大に合わせて積極的に女性の採用を開始。平成11年度の女性採用比率は11%、14年度は16%に上昇した。学卒事務系採用の女性比率については、平成12年採用で25%、13年及び14年で共に38.5%まで上昇している。

2) 職域拡大

- ・ 平成14年度から現場の女性社員から意見を聴取するための懇談会を開催。女性アドバイザーが中心となって、意見集約を実施。

- ・平成3年から、毎年管理職に対して女性活用の意識啓発を目的とした新任幹部社員研修「あなたが引き出す女性のパワー」を実施した結果、様々な職場において、女性が各種プロジェクトのリーダーの役割を担うことが、珍しくなくなった（配置ではなく、業務の与え方の改善）。
- ・毎年、OHN研修計画により、ビジネススキルや英語、技術・実務など、様々な教育訓練が受講可能。資格取得の為に、金銭援助も行っている。

3) 管理職登用

- ・女性アドバイザ会議では平成14年度よりイントラネットに管理職、専門職のインタビュー記事を掲載して、モデルとなる女性の提示を行っている。
- ・平成13年から、新任幹部社員研修において、①女性の評価が先入観によって低下しないようにする②結婚、出産、育児について理解することを、説明している。
- ・昭和62年にキャリアデザイン面接制度を導入。30歳・40歳・50歳の節目に、講義とグループディスカッションを行い、次の10年を見据えたキャリアプラン作成を行っている。

4) 職場環境、風土の改善

- ・新任幹部社員研修で、職務配分の見直しなど、管理職における性別役割分担意識解消を目的とした啓発活動を継続的に実施。
- ・女性の要望・意見の把握を目的として、平成5年に女性アドバイザ会議を設置。この会議でまとめられた提言は、社の諸制度に反映される。また、平成10年にセクシュアルハラスメントについて女性アドバイザ会議で研究を行い、対策を実施している。セクシュアルハラスメント防止の周知について、女性アドバイザ会議のイントラページ上に掲載している。

<取組の効果>

- ・女性にも様々な職務を任せることになった結果、女性の視野が広がり、顧客ニーズに適切に対応できるようになった。
- ・女性に様々な職務を与えてきたことにより、女性を含めて労働者全体のモラルが向上している。
- ・育児関係の両立制度の充実（就学前の子に対する短時間勤務等の措置、看護休暇制度の導入他）と相まって、制度取得が定着し、女性の勤続年数も伸びている。

<今後の課題>

- ・新任幹部社員の研修が功を奏し、職務の与え方においても男女の区別がなくなりつつある。これによって男女関係なく能力を発揮する環境が整い、これから女性管理職の登用は進んでいくと考えている。

生産現場への女性配置やリーダー育成で、人気企業ランキングの上位にエントリー

東京都 製造業 労働者数：17,246名（うち女性2,401名）

平均勤続年数：男性 16.1年 女性 6.3年 役職者数：男性 8,060名 女性 35名

＜導入のきっかけ＞

- ・ 生産現場においては、昼夜交替制を取っていること、人の手による作業工程が多いことから、一定数以上の労働力の確保が必要不可欠である。将来、若年労働者数の不足が見込まれることから、女性の職域を拡大することがその対応策にもつながるため、深夜業のある生産現場へ女性を積極的に採用・配置することとした。
- ・ 深夜業のある生産現場への女性の配置を進めることと平行して、将来の職場のリーダーとなることを期待し、大卒女性を生産職として積極的に採用・育成することとした。

＜取組体制＞

人事本部が中心となって、取組んでいる。

＜取組目標＞

深夜業のある生産現場での女性の採用拡大、配置拡大、リーダー育成

＜取組内容とその結果＞

1) 採用拡大

- ・ 平成11年度から、深夜業のある現場に女性を配置することとしたため、将来の職場のリーダー候補として、大卒女性の採用を開始した。
- ・ 平成12年度の採用活動から、高卒者向け会社案内パンフレットに女性の先輩の写真とコメントを掲載し、また大卒者向けにはホームページに女性の先輩を登場させ、女性が活躍できる職場であることをPRしている。
- ・ 平成12年度以降の女性採用比率は50%を上回っている。特に平成14年度から高卒採用活動について、本社人事本部から全国の人事担当者に対し、応募者の女性比率のアップを文書で指示した。
- ・ 公正かつ統一的な面接を行うため、本社人事本部や各工場の人事課長が、実際に採用選考に携わる者に対して事前研修を実施するとともに、面接の際の具体的な質問事項や留意点についてまとめた、会社独自の選考マニュアルを作成している。
- ・ 平成13年度の採用活動から、人事部門の女性5名を面接・選考担当者に登用している。

2) 職域拡大

- ・ 従来、昼勤に従事していた生産職の女性社員を、徐々に夜勤のラインへ配置換えしている。

また将来、現場のリーダーとなるよう、大卒女性を採用・配置している。

- ・平成14年度から、生産現場に配属される大卒女性に対して入社前研修を実施し、工場配属の際も、大卒女性生産職を複数で配属した。その結果、定着率が向上した。
- ・工場配属後も大卒女性生産職を対象に、本社で集合研修を実施している。受講者に会社の期待が伝わり、志気が高まると同時に、女性の抱える問題点についても意見交換ができ、会社として対応策を検討するきっかけとなった。
- ・従来男性が従事していた小麦粉のミキシング作業に女性を就かせた際、男性との身長差もあったことから、女性の負担軽減のために踏み台を用意し、作業改善を図った。
- ・大卒女性についてのみ特別に、6年間で主任クラスにすることを目標とする育成計画を作成し、ジョブローテーションにより、6年で一通りの経験ができるよう計画している。
- ・「技術専門学校への留学制度」があり、毎年50人程度を年3回に分けて3ヶ月の研修を受けさせている。これまで、現場で技術を習得した者（主任クラス）を行かせていたが、経験年数が少なくても女性を優先的に行かせることにし、平成15年に女性1名を派遣した。

3) 管理職登用

- ・女性の積極的登用を実施していくよう取り組んでいる。
- ・新任管理職研修の中で、人事考課について「残業・深夜勤務に男女差がなくなったので、女性だからという理由だけで男性と差をつけない」という考え方を強調している。その結果、評価における男女差はなくなってきている。

4) 職場環境、風土の改善

- ・意欲、能力のある女性の活躍の場を広げるとともに、他の女性社員の見本となるよう、会議や勉強会のリーダーに女性を登用している。具体的には、本社のセクハラ防止委員会の副委員長、販売部門向け研修トレーナー、生産部門大卒女性研修のインストラクターに、それぞれ女性を登用している。
- ・全国の工場に配置されている大卒女性生産職を対象とした集合研修で、アンケートを実施し、将来に関する意見を把握した。このアンケートの結果、結婚、妊娠、出産に直面した際の不安が見られたため、まず、継続勤務意思をきちんと持つように指導している。会社側も制度面の整備などによる支援の必要性を認識し、今後の検討課題としている。
- ・平成13年に「セクハラ防止委員会」を立ち上げ、全事業所に委員会を設置した。委員に男性もいるが、大半が女性で、任期を1年として多くの社員が関わっている。その一環として、セクハラ防止のための啓蒙活動、相談窓口の担当、セクハラに関するアンケート等を実施している。

＜取組の効果＞

- ・ 深夜業のある生産現場に女性を配置したことで、男性よりも女性の方が比較的作業が丁寧であることから、夜間の仕上がりが更に良くなり、小売店等からの評価が上がった。
- ・ 理系女子学生の人気企業ランキングで28位に入り、女性活躍イメージが持たれたことから、女子学生からの志望が増えた。
- ・ 評価に関して、男女の差がなくなってきたため、女性のモラルが向上した。

＜今後の課題＞

- ・ 大卒女性の定着、育成

生産職として採用した大卒女性には、現場の核になってもらいたいと考えており、いかに育てていくかが大きな問題であり、まず、現在いる者を定着させることが第一の課題である。また、現在三人しかいない管理・監督職を増やす取組も必要であると考えている。管理・監督職への登用については、今後も継続して検討していきたい。

- ・ 結婚、出産しても働き続けやすい環境の整備

結婚、出産を機に退職する女性が多いので、安心して働ける環境の整備を図っていきたい。

女性の活躍で職場ムードが向上、全体の労働時間も減少し、経営効率がアップ

東京都 製造業 労働者数：9,700名（うち女性 1,300名）

平均勤続年数：男性 14年 女性 8年 役職者数：男性 6,000名 女性 200名

＜導入のきっかけ＞

社員に占める女性社員割合は10%強であり、全国平均値から見ても非常に低い。業態の特殊性から、深夜労働となることがあるため、遵法の観点からどうしても女性の採用者数が制限され、職域の拡大も困難であった。そのような中で平成11年の女子保護規定の解消により、女性の採用者数や職域の拡大に取り組むことが可能となった。

また、将来的に深刻な労働力不足が見込まれることから、性別に関わらず優秀な人材を採用し、活躍してもらうことが不可欠となってきた。更に、企業の社会責任、社会貢献が厳しく問われる今日、「女性が活躍できない企業である」との評価は、企業イメージとしてもマイナスである。21世紀にも企業活動を存続させていくためにも、男女を問わず優秀な人材を採用し、活躍してもらうことが重要であるという認識の下に、女性の活躍を支援する施策や体制づくりに本格的に取り組むこととなった。

＜取組体制＞

女性の雇用管理に関しては、平成11年末に上記の女子保護規定解消後の対応策づくりのために現場の第一線で働いていた人事担当者の男性を本社の労政企画部門に異動させ、取組を開始。平成14年には部門担当役員の特命により、その者をリーダーに労政部門の女性社員2名を加えたプロジェクトチームを結成し、更に平成15年には営業部門で働いていた女性社員を加え、現在5名で活動中。ここでの検討結果はすぐに本社労政企画部門に上げられた後、経営協議会に取り上げられるものも多く、協議内容は速報として全従業員に伝達される。

＜取組目標＞

女性の採用拡大／職域拡大／管理職登用／定着を促すための制度・環境の改善

＜取組内容とその結果＞

1) 採用拡大

- ・ 大卒定期採用者向けのホームページには、技術系・事務系共に、新規事業や新製品開発を担当するプロジェクトチームの中から女性が在籍しているチームを選んで、対談形式で仕事内容を紹介。
- ・ 面接官は、役員も含めて、採用担当部署及び外部専門スタッフから、女性に対する公正な選考についての研修を受ける。公正公平な面接を実施するために、選考マニュアルを作成しており、毎年見直しを実施。また、1・2次面接に、女性面接官を配置している。

これらの活動の結果、応募者に占める女性の割合は高まり、自然と採用者に占める女性の割合も上昇（平成10年17%→11年23%→14年31%）。また、日本経済新聞社の大学生就職希望調査においても、女性の部で前年よりおよそ40位ランクアップ。

2) 職域拡大

- ・ 女性の少ない部門に重点的に女性新入社員の配置を進めている。
- ・ 女性の採用者数が増加してきた平成11年頃から、新入社員の研修方法を、これまで集合研修後すぐに現場配属してOJTで業務を覚えさせるという形から、1～2ヶ月徹底的に実務に必要な基礎を身につけさせてから配属する形に変更した部門もあり、部門毎に女性活躍のための実務的な工夫が進んできている。
- ・ 女性の先輩社員の存在は、後輩の見本であり、定着率にも影響すると考え、極力女性の先輩社員がいる部署に配置するよう心がけている。

3) 管理職登用

- ・ 経験しないと昇進・昇格できないような特定のポジションは設けていない。
- ・ 転居を伴う人事異動を実施する際には、家庭の状況に配慮しながら、年1回実施している「自己申告制度」の内容も考慮し、各自のキャリア・プランとライフ・プランにできる限りプラスになるよう心がけている。

4) 職場環境、風土の改善

- ・ お茶くみ業務は、昭和61年の男女雇用機会均等法施行の時期に廃止を打ち出し、徐々に縮小。現在は完全に廃止されている。
- ・ 平成14年に主任クラス程度以上の女性社員を対象としたアンケートを実施。その結果を活かして、育児・介護休業制度の期間延長やキャリア相談室の設置、ジェンダー・フリー実現のための研修実施等の具体的施策に結びつけた。
- ・ ジェンダー・フリー実現のための研修は、全社に整備している社内電子ネットワークを利用した「ネットワーク・ラーニング」の形で実施。開始3ヶ月で全管理職層が修了した。今後は段階的に管理職以外の社員に研修を展開していきたい。また、女性社員に対する意識改革のための研修についても企画していく予定。

<取組の効果>

- ・ 活躍する女性の人数が増加してきたように思える。その具体例として、営業成績の優秀な者が受賞する社長賞の対象者に女性が挙がることが増えてきている。
- ・ 女性の活躍に刺激され、職場全体の仕事に対する意欲の向上が見られるようになった。
- ・ 女性の活躍を支援することにより、女性だけでなく全従業員が「効率化」の視点で各自の業務を見直すこととなり、結果として労働時間削減の一つの要因となった。

＜今後の課題＞

- ・ 女性の採用者数は年々増加傾向にあるものの、全体の労働者数が多いため、女性比率の向上には目立った効果があがらない。今後は第一に出産・育児による退職者数をいかに減らすかが課題。このため、育児休業期間は法定を上回る期間に延長したが、今後は休業期間中の支援や職場復帰後の働き方への支援等の施策を検討し、実施に移していきたい。
- ・ 現業部門については、作業負荷軽減のため設備増強や仮眠施設、浴室等の福利厚生施設の充実等、多額の費用投入が必要となりなかなか進まない。この部門の女性比率をどのように高めていくかも今後の課題である。

EPS活動により部門マネージャーの意識が変化、更なる女性活用に取り組む

東京都 製造業 労働者数：6,854名（うち女性945名）

平均勤続年数：男性19.1年 女性13.2年 役職者数：男性1,011名 女性17名

＜導入のきっかけ＞

これまで、人事部内の女性能力開発室で女性社員のキャリアアップや能力開発支援を行っていたが、その際「そもそも会社にとって、女性能力活用は必要か？女性が活躍できているか」という疑問がわいてきた。そこで、人事統括、人事部長、女性能力開発室長と各部門女性マネージャー数名をメンバーとする「女性登用推進の会」を設置し、原点に戻って議論を重ねた。ここで検討された女性活用状況や活用の必要性を提言として人事部に提出したところ、人事部は、全社的な横串視点による組織が必要であると判断し、これを経営会議に提言した。

会社の中期目標を達成するためにも、女性の能力活用は必要であり、更には女性だけでなく、仕事の能力や成果と関係ない属性（国籍・人種・年齢等）も同様であるとして、経営会議で了承され、2000年6月に「イコール・パートナーシップ（EPS）委員会」が組織された。女性能力開発室はEPS推進室と名称変更された。

＜取組体制＞

経営会議の下に、社長を委員長とした「EPS委員会」がある。人材開発部門統括を課長代理とし、各部門から選出された委員（部長クラス、女性マネージャー20名）で構成し、活動している（事務局はEPS推進室長）。委員会の活動は①「各部門毎の推進」と②「全社的課題についての検討・答申」に分けて実施。

①各部門のEPS推進は、中期戦略の節目となる2005年に向けた目標、方針を議論し、各部門の現状と特性に沿ったアクション・プランを作成し、実行する。

②全社課題の視点から、「啓発推進分科会」と「ワーク・ライフ分科会」が設けられた。

＜取組目標＞

性別や人種・国籍などに関わらず、社員ひとり一人が十分に能力を発揮できる自由闊達な企業風土と仕組みをつくる。具体的には、次による。

①女性に特化して、ジェンダーフリー風土の醸成、女性リーダーの育成、女性の職域拡大のためのポジティブ・アクションを実施する。

②ワークライフバランスの推進

③該当する部門においては、障害者、外国人の視点も把握する

④何でも率直に議論し合う風土の醸成

＜取組内容とその結果＞

1) 採用・職域拡大

- ・ 女性社員の業務内容が補助的業務が多い部門や女性社員が少ない部門は女性の採用拡大、職域拡大を図る。また、男性中心の職場風土のある部門は、意識啓発を図る。具体的には、女性が配置されていなかった工場の人事・経理担当に女性を配置。また、これまでメイン業務はほとんど男性だった販売部門で、商談を担当する職務にも女性を配置したり、化学品営業に女性担当者を配置した。

2) 管理職登用

- ・ 既に部門内の重要な業務担当に女性が活躍している部門は、リーダー・マネージャー・高度専門職へ育成・任用する。そのための個別育成計画を作成し、OJTで育成する。

3) 職場環境や風土の改善

- ・ 会社意思を「E P S 宣言」として表わし、全社員に配布した。
- ・ E P S の全社的な理解・浸透を図るため、トップからの説示、キャンペーンポスターの掲示、イントラホームページによる情報提供、「E P S 通信」の配布を実施。E P S の目指すものと活動の枠組が具体的に示されたことで、E P S 活動に対する社員の関心と認知度が格段に高まった。
- ・ マネージャー層に対してセクハラ防止セミナー、E P S 啓発研修を実施。2005年に向けた部門E P S 推進の考え方・具体的アクションプランについて、また、各部門の幹部層と委員メンバーとのヒアリングや意見交換を実施。その結果、女性の職域拡大、キャリアアップが部門の課題として取り上げられるなど、部門マネージャーの意識が変わり始めた。
- ・ 女性社員の意識啓発を目的として、女性リーダー層とのラウンドテーブルや、キャリア・ライフプラン研修を実施。
- ・ ワークライフ分科会の実施
 - ①育児介護に焦点をおいた現状と将来像の検討、問題点の整理
 - ②仕事と家庭の両立支援に関する社員意識、ニーズについてのアンケートの実施
 - ③ワーク・ライフバランス対応についての検討、フレキシブルワーク提言
 - ④イントラネットで、社内外の各種支援情報を提供ここでの提案を踏まえ、育児休業期間の延長、半日休暇、短時間勤務の取得期間の延長を実施した。

「多様な制度を導入することは、全社員横並びで全ての制度を活用できることではなく、各人が自分の職務に照らしてふさわしい制度を活用し、担当職務の責務を果たし能力を発揮してもらうためであり、企業として成長していくためにチャレンジし成果をあげる社員へのサポートであることを認識しておきたい」

－「イコール・パートナーシップ推進委員会2001年度活動報告」より－

＜取組の効果＞

- ・ 啓発活動を実施することにより、各部門の意識が徐々にE P S活動に向いてきた。部門によっては、女性の活用を部門課題の1つとして取り上げ、真剣な議論が展開されるなど、部門マネージャーの意識が変わり始めた。やっと緒に就いたばかりという部門もある一方で、個別育成計画を策定し、女性社員の戦力化にむけての実践を始めた部門も出てきている。
- ・ 女性の職域拡大のための取組、管理職への登用に向けた育成などの具体的な取組は、各部門の女性活用の実態に基づいて内容が決定・実施されているので、取組の効果は部門間で異なる。

＜今後の課題＞

- ・ 女性の管理職への登用が今後の課題。大卒女性を本格的に採用し始めたのは1980年前後だが、そろそろ課長職への昇進の時期にあたるため、女性社員のエンパワーメント、動機付けが今後の課題。
- ・ 育成システムとして、男性以上に個人差がある仕事意識や人生観、能力などを個人毎に判断して、チャレンジ意思の有無により個別育成計画を作成し、実施していく必要がある。当面はハイポテンシャルな女性を任用した事例についてサポートし、モデルとして定着すれば、社員や組織の意識も確実に変わっていくので、更なるモデル女性の発掘を行いたい。

女性社員の積極採用・育成で、企業イメージと売上アップを目指す

東京都 製造業 労働者数：4,547名（うち女性 995名）

平均勤続年数：男性 17.9年 女性 11.6年 役職者数：男性 2,233名 女性 104名

＜導入のきっかけ＞

- ・ 女性の能力活用を求める社会的気運がある中で、自社製品の主な購買層である女性から、「女性の能力を活用しない企業である」と認識されることは、売上減少を招きかねないため、女性の能力活用を図ることで、企業イメージの向上を目指すこととした。これが果たせれば、売上高の維持、増加が見込まれるだけでなく、有能な女性応募者が増え、質の高い人材が確保できると考え、取組を開始した。
- ・ 自社製品の主な購買層でもある女性社員が製品開発や営業に従事する等、企業の意思決定に参加することは、自社製品の購買層ではない男性社員が製品開発に従事するよりもマーケティング等のコストを削減できるだけでなく、売上高の増加も見込まれる為、ポジティブ・アクションに取り組むことにした。

＜取組体制＞

社長がポジティブ・アクションの必要性を認識し、そのリーダーシップの下に、人事部が中心となり、ポジティブ・アクションに取り組んでいる。

＜取組目標＞

- ・ 総合コースの全社員における女性比率を増やすために、同コースの女性採用者を増やす。
- ・ 女性管理職を増やす。
- ・ 職場環境、風土を改善する。

＜取組内容とその結果＞

1) 採用拡大

- ・ 平成10年度より当面の間、毎年総合コースの事務系及び技術系の各採用者数における女性比率を1/3以上とする採用方針を、経営会議で決定している。

2) 職域拡大

- ・ コース転換後に教育訓練が必要な場合は、コース転換者に教育訓練を実施している。
- ・ 平成2年度に初めて女性の総合コース社員を配置した際、管理職に対する研修を実施。その後は新任基幹職研修（評価者研修）を活用し、男女対等に人事考課をするよう指示している。
- ・ 経営合理化の必要性から、平成10年度より合理化対象部門の事務職女性を、コース転換

制度を利用して総合コースに転換させている。

- ・ 社員の自己啓発を援助する制度を実施。
- ・ 昭和53年頃から、社員自身が申告した業務実績や異動希望をまとめた、キャリアデザインシートを用いて、社員の希望を把握するとともに面接を行っている。

3) 管理職登用

- ・ 平成12年に社長から、女性の管理職登用にに関する人事部の3か年計画を策定するよう指示があった。そこで平成14年に、女性の管理職者数を平成17年度までに50名とすることを当面の目標とした。
- ・ 平成11年頃から、昇進基準をイントラネットに掲載して、社内に広く周知している。
- ・ 平成14年にキャリア形成等について、社員本人が管理職者からの助言を希望していることを人事部に伝えるサイトを社内イントラネット上に開設し、人事部は助言のあっせんを開始。

4) 職場環境、風土の改善

- ・ 女性社員及び女性の相談窓口担当の意見を採り入れ、セクシュアルハラスメントの事実確認にあたっては、相談窓口担当者が男女でペアを組んで対応する等のセクハラ防止対策を実施。またセクハラの定義や原因、対応を記載した冊子を作成し、従業員に配布している。

<取組の効果>

平成10年度から取組を開始している採用拡大については、徐々に成果が上がってきており、平成14年度の女性の採用比率は総合事務系で33.3%、技術系で27.6%となっている。また、平成14年12月現在の総合コースの女性は199名である。

<今後の課題>

現在実施しているポジティブ・アクションの効果が現れるよう、今後も継続して取り組んでいきたい。

新卒女性を積極採用。管理職への女性登用で、女性の意識を刺激。

愛知県 製造業 労働者数：2,669名（うち女性258名）

平均勤続年数：男性 19.2年 女性 11.6年 役職者数：男性 1,669名 女性 52名

＜導入のきっかけ＞

女性活用の必要性を感じ1993年頃、現相談役（当時は社長）により取組が指示された。

＜取組体制＞

人事担当部署に属する1名が指名され、その者を中心として取り組んでいる。

＜取組内容とその結果＞

1) 採用拡大

- ・ 高卒技能職の女性比率を高めるために、意図的に女性を採用した。その結果、採用男女比が98年には37:25だったのが、2000年は15:11、2001年は13:13、2002年は12:13となってきた。
- ・ 1997年、男女に公平な選考のための面接マニュアルを作成。これによって、(女性に対してのみ「結婚しても勤めますか」と質問すること等) 気になる発言や言動が改められた。

2) 職域拡大

- ・ 2000年6月から女性深夜勤務に向けた取組を開始。他社の状況調査、対象職場の設定、必要人員の確保、環境の見直し、就業規則の見直し、安全・健康面の整備に取り組んだ。その結果、深夜業に従事する女性労働者は、2002年には25人と増加している。
- ・ 1994年から女性を新たな職種や職務に配置する場合には、管理職と女性労働者の双方に着目して、教育・研修を実施している。

3) 管理職登用

- ・ 1993年に女性3名を係長に昇進させて、彼女ら为目标としてこれに続く女性労働者が現れるよう、活性化を図った。女性モデルの提示によって女性の意識が触発され、昇級率が向上した。
- ・ 1997年より、昇級要件の1つであるGAT（能力テスト）の受験対象となる者を各所属長に知らせて、受験を奨励する体制を整えている。

＜取組の効果＞

- ・ 女性の能力の有効発揮により、経営の効率化が図られた。もともと男性の多い職場に女性を入れることで、職場が活性化し、生産性が向上した。
- ・ 企業イメージが向上した。
- ・ 職場全体のモラルが向上した。
- ・ 業績（成果）評価基準の明確化により、チャレンジ意欲が向上した。

＜今後の課題＞

- ・ 育成ローテーション／F A／公募制度の展開推進
- ・ 育児休業期間・短時間勤務の延長

一般職の廃止で仕事に対する女性の意識が高まり、社内全体が活性化。

大阪府 製造業 労働者数：7,002名（うち女性581名）

平均勤続年数：男性18.2年 女性11.7年 役職者数：男性2,081名 女性17名

＜導入のきっかけ＞

- ・ 人員削減、人件費抑制下において、現有人員の能力を最大限に引き出すことが不可欠である。その為に、高齢者、女性、外国人という従来とは異質の人材をより積極的に受け入れ、新たな「知」を生む必要がある。
- ・ 「イコールオポチュニティ」の推進は時代の要請であり、男女関係なく能力を発揮できる企業風土と働きやすさを連動させることによる女性比率の向上は「真の一流企業」「世界的企業」の必須条件であり、高い外部評価につながる。
- ・ 同時通訳、海外マーケティング、IT等、会社が必要とする人材に占める女性の比率が大幅に上昇。この労働力を有効活用しない手はないと考えた。
- ・ 社長が年頭挨拶で女性の活用を表明、これをきっかけにポジティブ・アクションの取組が具体化した。

＜取組体制＞

特別なスタッフは置いていないが、人事部が中心となり女性活用の取組計画を策定して社員に周知するとともに、平成13年度から具体的取組を実施。

＜取組目標＞

- ・ 女性の絶対数を増やすことを目標に、平成17年度末までに女性比率10%を目指す
- ・ 女性基幹職層を計画的に育成し、平成16年度末までに女性基幹職及び9級以上の女性を増やす。
- ・ 総合職・一般職区分を廃止し、女性が活躍できる場の拡大（特に営業や技術開発の第一線）を目指す。
- ・ 意識改革・風土作りの為に、様々な機会に意識改革運動を展開する。

＜取組内容とその結果＞

1) 採用拡大

- ・ 女性採用数の数値目標を設定。第1ステップとして、平成15年度末まで、女性は採用比率の50%を毎年採用（主に事務系がターゲット）し、現在の女性比率8.6%を維持する。第2ステップでは、状況を見ながらではあるが、女性比率10%を目指す。
- ・ 結果、定期採用者における女性比率は、平成13年17名/52名（33%）、平成14年43名/95名（45%）、平成15年29名/85名（34%）と大幅に増加した。（事

務系だけの場合50%を超える。)

2) 職域拡大

- ・ 平成13年に総合職・一般職区分を廃止、一般職を同じ学歴年次の総合職との相対評価で再格付けを行い、合計352名(68%)が昇格、同時に各職場の一般職女性の仕事の転換を図った。
- ・ 職域拡大という意味では、数の少ない営業職への配置を積極的にすすめてつある。

3) 管理職登用

- ・ 優秀層の早期育成、登用を図り、平成14年3月、女性3名を課長に登用、平成15年6月、更に2名登用した。
- ・ 旧総合職と旧一般職の優秀層の中から95名の女性を基幹職候補者と位置づけ、個別育成計画を作成し、人事部門からのフォローを得ながら実施。
- ・ 平成16年度までに基幹職10名以上、9級以上(基幹職層)40~50名の数値目標を設定。平成15年には基幹職(課長)7名、9級以上は24名に増加。

4) 職場環境、風土の改善

- ・ 女性活用の積極的展開のために、基幹職29名(うち女性0名)、女性37名を対象に部門ヒアリング調査を実施。また、他企業6社の女性活用状況についても、調査を実施。
- ・ 社内報にて「女性特集」を展開。活躍する自社・他社の女性や会社の方針等をPR。以降、シリーズ記事にて活躍する女性の紹介を続けている。
- ・ 女性対象の懇談会等を企画予定。

<取組の効果>

総合職・一般職区分の廃止に伴い、各職場における旧一般職業務の転換が進んだことで、旧一般職女性の過半数が積極的に業務に取り組む姿勢が生まれ、社内全体が活性化した。

<今後の課題>

- ・ 基幹職が女性に対して根強く持っている「女性はいつ辞めるか分からないから不安」「女性には出産・育児で長期のブランクが生じたり、勤務時間に制約がある」といった固定観念については、対話をしっかり行うことで不安を解消し、避けられない課題であると認識した上で、仕事の与え方や育成方法を検討する必要があることを、社内で徹底する。
- ・ 女性の能力差・意欲格差は大きいことから、女性自身の意識改革が必要。
- ・ 基幹職と女性双方の意識改革を促す為の「小さなしかけ」「小さなモデル」を数多く用意し、切れ目のない意識改革運動を展開していきたい。

「女性活躍推進委員会」活動で女性社員の視野が拡大、意識改革が促進。

大阪府 製造業 労働者数：1,175名（うち女性156名）

平均勤続年数：男性 17.3年 女性 10.5年 役職者数：男性 263名 女性 5名

＜導入のきっかけ＞

- ・ 少子高齢化の進む現在、女性の能力の有効発揮により、経営の効率化を図りたい。
- ・ 商品の最終消費者は主に女性であり、顧客ニーズに的確に対応するために取組を開始した。
女性がいきいきと働くことのできる風土を作ることにより、職場全体のモラル向上を目指す。

＜取組体制＞

- ・ トップによる「これからは、女性の活躍を推進する必要がある」という方針の下、担当役員、全国の男女スタッフから構成される「女性活躍推進委員会」を発足させて、ポジティブ・アクションに取り組んでいる。
- ・ 「女性活躍推進委員会」は担当役員以下、男女社員約20名がメンバーに任命され、「女性が活躍できる職場づくり・会社風土づくり」と「企業イメージの向上」を目的として、女性支援のための様々な取組を実施している。活動状況は社内報・イントラネットに掲載し、社員に広報している。

＜取組目標＞

- ・ 女性が少なかった基幹的な職務や営業職において女性を増やしていく。
- ・ 仕事の上で女性が活躍できる職場づくりと会社の風土をつくる。

＜取組内容とその結果＞

1) 採用拡大

- ・ 大卒以上の事務系、技術系について、女性を積極的に採用する。平成12年以降、事務系、技術系共々、男女ほぼ同数を採用している。
- ・ 会社案内の写真に「女性活躍推進委員会」の活動状況や女性管理職を掲載。

2) 職域拡大

- ・ 営業職へ女性を積極的に配置。毎年1～2名ずつ配置しており、平成10年から14年で10名増えた。現在、営業職は男性132名、女性39名。また、女性の配属先について、可能な限り同じ部にするようにしている。
- ・ 日頃あまり接することのない他部署の業務内容を理解し、スキルアップを図るために、工場見学会や座談会を開催して女性社員の積極的な参加を求めている。

3) 管理職登用

- ・ 以前より昇進・昇格基準や人事考課基準を明確化して、労働者全員に周知している。

4) 職場環境、風土の改善

- ・ 委員会の提案により、旧姓使用、私服着用、キャリアアップのための自己申告制度を導入実施した。
- ・ 社内の働く女性の現状や母性保護、育児休業制度等継続就業のための制度を取りまとめた冊子（おたすけシート）を作成して、女性社員と管理職に配布。
- ・ 外部講師による女性教養セミナーや、自主勉強会を実施。
- ・ 女性社員、管理職を対象に社内の女性の現状について各種アンケートを実施。その結果を社内報や冊子に掲載して、社員にフィードバックしている。
- ・ 中間管理職の意識啓発を図るため、21世紀職業財団主催の「中間管理職セミナー」に女性の営業職を部下に持つ管理職を派遣。

＜取組の効果＞

- ・ 従来、社内全体に目を向けることが少なかった女性社員が、工場見学会や勉強会を通じて、会社や他部門を知り、製品知識を高めることにより、女性自身の意識が高まりつつある。

＜今後の課題＞

- ・ 顧客先の中には、女性の営業担当を希望するところもあるため、今後も女性の営業職を増やしていく。
- ・ スタッフ部門に大卒女性の比率を増やすことで、より基幹的な業務に女性に従事させていきたい。

女性中心の商品開発チームから、アイデア溢れる新商品が続々登場。

広島県 製造業 労働者数：1,789名（うち女性418名）

平均勤続年数：男性 15.1年 女性 8.0年 役職者数：男性 739名 女性 77名

＜導入のきっかけ＞

- ・ 能力のある女性が、商品開発等の企画の中心になってもらうことで、社内が活性化されることが考えた。上下の指揮命令関係ではなく、プロジェクト的なチームで、成果を上げていく調整能力は、男性よりも女性の方がある。
- ・ 2年前より会社の方針としてポジティブ・アクション及びノーマライゼーションに取り組むことを明確化した。
- ・ 商品であるパンの購入者は女性が多く、女性の感性で購入者にアプローチしていけるようにしたいと考えた。

＜取組体制＞

トップが方向性を示し、年度方針の中に入れている。

人事部局がフォローする形で進めており、特にプロジェクトは設けていない。

＜取組目標＞

短期の目標設定は難しいので、目標は設けていないが、

- ・ 平成13年度より、女性の採用比率が6割を目標としている
- ・ 性別に関係なく、働くことができる企業を目指している

＜取組内容とその結果＞

1) 採用拡大

- ・ 以前は工場の生産業務従事者として高卒女性を多く採用していたが、パートタイム労働者に切り替えていったため、工場には高卒正社員の採用が少なくなり、一時的に女性比率が減少したが、今は女性の採用比率を高めることを目指している。平成13年度より、女性の採用比率が6割を目標としている。

2) 職域拡大

- ・ 3年程前からグループ内各店舗のパン製造の現場に今までより多くの女性を配属している。ハードな仕事であり、男性がほとんどであったが、小麦粉の袋を軽くする等により、女性でも作業しやすいよう工夫している。現在15名くらいが女性だが、女性がいることで、店の雰囲気も良くなっている。
- ・ 講習等の受講費用を援助する制度があり、英語等も含めて、業務に関連するものを幅広く

認定している。

3) 管理職登用

- ・ 平成15年度の人事評価制度の変更に伴い、評価者全員を対象とした研修を実施。新しい人事評価制度のもとでは、年功主義を廃して能力主義を掲げている。

4) 職場環境、風土の改善

- ・ お茶は各自で入れることとなっており、清掃も外部委託・職場全員の分担で対応。
- ・ 商品企画チームのリーダーに女性を登用。社員の前に出る機会が増すことで、女性も仕事に対して積極的になった。
- ・ 「イキイキエリア制度」で転勤の選択肢を提示し、社員が各コースを申請できるようにしている。これまでは転勤のないコースは昇進が頭打ちだったが、平成9年の改訂で管理職でも転勤のないコースの選択を可能とした。これによって、既婚女性、家が兼業農家だったり介護を必要とする親を持つ社員でも、継続就業が可能になった。
- ・ セクハラ相談室を設置し、人事・総務の女性を窓口担当とした。社内電子メールの利用により、相談が可能。

<取組の効果>

- ・ 商品企画・開発等で顧客のニーズに的確に対応できるようになり、良い商品が開発されている。味や見た目の美味しさについては、女性の感性が活かされているため、商品企画は女性中心に運営され、工場での試作は技術を持った男性が担当し、コンビネーションが良くなった。
- ・ グループ内直営店でも、女性店長が生まれ、顧客や関係会社からの評判も良い。

<今後の課題>

- ・ 工夫はしているが、まだ重労働が多く、体力が必要な職場である。また、店舗の営業時間が長いため、長時間労働となる。男女とも長く勤めてもらうため、そして女性の職域拡大のために、労働環境の改善に努めたい。
- ・ 女性の退職理由で、結婚、育児があるが、今後は子育てのバックアップが必要。

「職場活性化プロジェクト」の推進で、意欲ある女性社員の登用が加速。

宮城県 製造業 労働者数：1,549名（うち女性314名）

平均勤続年数：男性16.8年 女性12.6年 役職者数：男性352名 女性4名

＜導入のきっかけ＞

平成11年4月より、本社において人事制度改革プロジェクトを発足させ、平成12年4月より、従来の職能資格制度を中心とした人事制度から「成果・実力主義」の人事制度に変更した。

グローバルに通用する競争力を維持し、最適な人が最適な場で能力を発揮でき、性差なく個人の能力、意欲が生かせるオープンでフェアな職場環境を目指し、全社的にポジティブ・アクションを推進している。

＊取組の経過

グループ全体の取組として「女性社員の能力発揮、積極的登用」を掲げて、平成10年6月に「女性社員活性化推進委員会」を東京で設立したのを皮切りに、全国7地域で委員会が発足した。（東北工場では平成10年9月、人事部門のスタッフを事務局とする「女性社員活性化プロジェクト」（現：職場活性化プロジェクト）が発足。）平成10年9月～13年10月の第1ステージでは「男女が公正に能力を発揮できる職場環境づくりを目指して」をテーマに、「女性社員の積極的登用と機会拡大」「社員の意識啓発」「仕事と家庭の両立支援」及び「働きやすい職場環境の整備」について活動。平成13年11月～15年11月の第2ステージでは「個におけるパラダイムの転換～一人一人の意識と行動の定着を目指して～」をテーマとして、「女性社員のモチベーションアップ」「ジェンダーフリー職場の推進」について継続的に活動している。

＜取組体制＞

社長自ら、男女を問わず成果を出した人をきちんと評価し、昇格させていく旨を年頭メッセージで明言しており、東北工場長も社長の方針を具体化することに配慮している。

「職場活性化プロジェクト」では、半年ごとにメンバーを入れ替え、ポジティブ・アクションが各現場の末端まで浸透するような運営を心がけている。

人事部門もバックアップ体制を取りながら、中期的な計画を策定し、工場内にオープンにし、全社員にフィードバックしながら実施している。

＜取組目標＞

「男女の別なく能力を充分に発揮できる環境の実現」（グループ目標）

＜取組内容とその結果＞

1) 職域拡大

- ・ 現在、女性社員のキャリア支援として、「ワンランクアッププログラム」「キャリアアッププログラム」が運用されている。「ワンランクアッププログラム」は、東北工場オリジナルのプログラムで、製造現場における女性リーダー誕生を目標に、平成12年よりスタート。プログラムの中心は職場でのOJTだが、年に2回、人事スタッフや工場長の前で発表を行うことで、プログラム参加者の業務遂行のフォローアップをしている。このプログラムから、平成13年に1名、平成15年に2名の女性リーダーが誕生し、男性が中心に働く製造現場で、他の女性社員のモデルとして活躍している。なお、「ワンランクアッププログラム」「キャリアアッププログラム」を更に発展させた「女性リーダー育成促進プログラム」を来年度の本格運用を目標に準備を進めている。
- ・ 男女雇用機会均等法の改正に伴い、女性社員も深夜時間を伴う交替勤務に新たに配置した。

2) 管理職登用

- ・ 平成12年に組織図上の責任者に2名の女性社員を登用。現在は3名の女性社員が登用されている。

3) 職場環境・風土の改善

- ・ 近年、女性社員の7～8%が毎年出産している中、安心して出産や職場復帰ができるよう、産休前の女性社員を対象にしたマタニティ教室の開催、育児休業者への社内報の送付、また社内のデータベースを活用した育児／介護に関する情報提供などのサポートを行っている。
- ・ 女性社員や職場責任者にアンケートを実施し、その結果をプロジェクト活動の取組課題として掲げた。
- ・ プロジェクト発足時より、女性社員、職場責任者を対象に定期的にセミナーを開催し、意識啓発に努めてきた。
- ・ 性別に関係なく、持てる能力を発揮できる職場環境を推進するため、ジェンダーフリー活動を行っている。第1ステップとして、プロジェクトメンバーが各職場に出向き、全社員を対象に「ジェンダーフリー勉強会」を計35回にわたって実施した。現在は第2ステップとして、「ジェンダーフリーキャンペーン」と称し、製造現場の従業員が性別にとらわれず楽に働ける職場環境作り、ひいては女性社員の職域拡大をねらいに推進している。
- ・ 工場内分煙化を提案。東北工場長の宣言のもと、工場内完全分煙化に向けて各職場で環境整備に努めている。
- ・ セクハラ防止規定を就業規則に定め、人事担当社員（男女計2名）を相談対応者として周知している。また、労働組合にも相談窓口を設置し、セクハラ防止研修会を開催した。

＜取組の効果＞

「職場活性化プロジェクト」により、女性社員の積極的登用がなされ、昇格者の増加、女性役職者の誕生（係長相当職4名）、各種委員への女性登用促進、フォークリフト運転者など各種資格免許取得者数の増加といった数々の成果を上げている。

意識啓発セミナーやジェンダーフリー勉強会をきめ細かく実施することで、社員の意識啓発、企業風土の改善も図られ、これまでの「女性」としてのくくりではなく、女性社員が個人として判断されるようになり、意欲や能力のある女性に仕事を任せるようになった。

ポジティブ・アクションと併せて、仕事と家庭の両立支援を促進し、育児休業など取得しやすい職場環境を整えている。

＜今後の課題＞

女性の役職者が誕生したが、役職者総数に占める割合は1.2%と低く、管理職への登用までには、まだ相当の時間を要する。「職場活性化プロジェクト」は平成15年10月を一区切りとして終了するが、成果・実力主義の人事制度により、「個」としての実力が評価されることで、実力のある社員が性別に関係なく登用されていくものと思われる。

その一方で、現状維持を望む女性社員も多い。工場内部での登用とあわせ、グループ内の異動者や外部からの登用も図り、新しい風を社内に送り込むことにより、工場全体の活性化につなげていきたい。

中・小製造業（5社）

プロジェクトチームの提案に基づき、身近な問題から取り組む。

新潟県 製造業 労働者数：293名（うち女性79名）

平均勤続年数：男性 10.8年 女性 7.4年 役職者数：男性 117名 女性 23名

＜導入のきっかけ＞

平成13年秋から（財）21世紀職業財団主催の「女性労働者の能力活用のための業種別使用者会議」のメンバーになったことをきっかけに、ポジティブ・アクションについての取組を会社の方針として検討することにした。

＜取組体制＞

- ・ 会社が各部署から選定した女性社員7名で構成される「ポジティブ・アクションプロジェクトチーム」が、女性社員へのアンケートや登用状況等を調査し現状分析を行い、女性活用の現状と課題をまとめ、具体的な課題や取組を会社側に提案。会社への主な提案は以下の通り。
 - ①女性の労働に関する法律や制度の社内周知、啓発。
 - ②固定的な男女観を払拭するための管理職教育
 - ③「男女を問わず人材を活用する」という会社方針の管理職への徹底
 - ④各職種・職場において「女性の勤続就労モデルケース」育成のための積極的支援
- ・ 会社は提案を踏まえて取組を実施。

＜取組目標＞

- ・ 女性管理職を増やす
- ・ ポジティブ・アクションについて、男性管理職の理解を得る
- ・ 性による差別感のない職場風土をつくる

＜取組内容とその結果＞

1) 採用拡大

- ・ 「女性社員の積極的活用」をテーマに管理職研修を実施。
- ・ 採用面接官として、女性1名を登用。

2) 職域拡大

- ・ 印刷機械オペレーターに女性を5名配置。
- ・ モーター式ハンドリフトを導入、工場内での重量物を扱う負担を軽減した。
- ・ 通信教育や業界団体の資格試験を積極的に受験するよう、男女社員に奨励している。その結果、オフセット技能士1・2級等、女性の有資格者が増加し、中には県内でも有数の技術を持つ者が出てきた。

- ・ 部署や上司の違いによる育成のばらつきをなくすため、体系的な年間の研修計画を策定。

3) 管理職登用

- ・ プロジェクトチームの女性7名を、他の女性社員が目指すべきモデルの一つとして位置づけた。

4) 職場環境・風土の改善

- ・ 社長室、役員会議室にお茶等のセルフサービス器具を設置した。
- ・ 男性社員も昼食時の電話当番を担当するようにした。
- ・ 業界の勉強会に女性も2名派遣し、終了後は女性に報告させるようにした。
- ・ 女性の意識、意見を把握する為に、毎年全社員にアンケートを実施。
- ・ セクシュアルハラスメント防止について、管理職研修を行ったり、社内報へセクハラ発言や行為に関する記事を掲載した。
- ・ セクハラ相談窓口を社内に設け、女性2名、男性1名の3名で対応している。
- ・ 平成7年から年に1回、専務が全社員に対してヒアリングを実施、問題提起を受けて性別格差解消に努めて来ている。
- ・ 育児休業については平成6年より適用し、取得者が増加している。

<取組の効果>

- ・ 平成13年秋より取組を始めたところではあるが、成果主義導入による給与体系の見直しもあいまって、女性役職者も平成13年度は全体の14%（11名）であったが、平成15年10月現在で、29%（23%）と倍になった。意欲的に能力向上を目指す女性が増加しつつある。

<今後の課題>

男女の役割分担意識を根強く持つ一部の管理職のみならず、女性社員に対しても、意識啓発が必要。

能力重視の男女平等採用と女性の職域拡大で、合理的経営を推進中

富山県 製造業 労働者数：118名（うち女性66名）
平均勤続年数：男性9年 女性7年 役職者数：男性24名 女性6名

＜導入のきっかけ＞

「一生懸命仕事をした人には、その成果に応じて公正な評価を行う」という企業方針に基づき、職場全体のモラルアップを図るとともに、女性も能力を十分発揮してもらうことにより、経営効率化を目的としている。

＜取組体制＞

男女の区別なく採用し、登用していく方針の下で、経営トップである社長自らがリーダーシップをとって、女性労働者を育成中。

＜取組目標＞

職場全体のモラルアップ／女性の能力発揮による経営効率化

＜取組内容とその結果＞

1) 採用拡大

- ・ ガイダンス、面接試験、筆記試験、採用決定のすべての段階に総務課長（女性）が中心的役割を果たした。
- ・ 採用試験を全て点数化。男女別・学校別での差別を行わないために、履歴書は出させていない。

2) 職域拡大

- ・ 平成6年から13年までに採用した女性12名のうち8名を、新たな職種（通訳、営業、研究開発、小売店舗）に配置。
- ・ 営業部門について、女性外勤が少ないことから、平成12年度に大卒女性1名を営業として採用。現在、営業外勤30名のうち、女性が5名となった。
- ・ 研究部門については、これまで女性の配置がなかったが、3年前より女性の採用・配置を開始。平成14年度に、大卒女性2名を研究職として採用。現在、研究職5名のうち3人が女性。
- ・ 職務毎にマニュアルを作成し、業務に必要な知識・技能の統一を図っている。その結果、担当者が急に休んだ場合でも、業務が滞ることなく進行するようになった。

3) 管理職登用

- ・ 平成11年に総務課長に女性を登用。

4) 職場環境や風土の改善

- ・ 平成7年ころから、雑用、掃除、お茶くみを女性が行う慣習を見直した。現在は雑用、掃除、お茶くみを男女ともに行っており、差別的な雰囲気、風土はない。
- ・ 平成12年より、女性を会議や勉強会に参加させ、リーダーとして取りまとめ役を経験させている。
- ・ 平成8年より、総務課長を中心に相談体制を強化。女性の意見・要望を把握している。また、総務課長だけでは解決できない問題は、常務が対応。女性差別に関わる相談について個別に解決し、働きやすい職場づくりに努めた。

＜取組の効果＞

男女の区別なく、本人の能力によって採用を行った結果、女性8名を新たな職種に配置。これにより、職場のモラルアップが図られるとともに、女性が能力を有効発揮することによって経営の効率化が図られた。

また、平成11年に女性を総務課長に登用したことについて、県内報道機関より取材を受けたが、これにより「女性を活用する会社」としての企業イメージが向上した。

＜今後の課題＞

「今後5年間で、人員を増加させずに売上を1.5倍にすること」を経営目標としている。その達成のために、現業部門の労働者がどの職務にも対応できるように育成し、IT化の推進により女性の事務負担を軽減して、企業全体の事務合理化を進めたい。

また、社員全員が「これが当たり前」という固定観念を改めていくことが、必要になると考えている。

女性の外勤営業職のアイデアが社内外で好評を博し、営業業務が拡大。

岐阜県 製造業 労働者数：782名（うち女性207名）

平均勤続年数：男性13.7年 女性7.7年 役職者数：男性199名 女性5名

＜導入のきっかけ＞

- ・ 印刷製品の用途や形態の多様化など、顧客ニーズへの対応と幅広いクライアントの獲得を目指し、昭和61年から女性の外勤営業職を登用。当初は、従来の営業担当者を新規顧客開拓に向けることにより、固定客を対象とする営業との業務の分業化が狙いだった。定期発刊機関誌・団体会報受注など定型的営業から、次第に渉外を伴う営業へと業務範囲の拡大を図ってきた。

＜取組体制＞

人事担当部署が中心に推進

＜取組目標＞

女性の外勤営業担当者の育成（現在は148人中、女性は4名）

＜取組内容とその結果＞

1) 採用拡大

- ・ 会社案内ビデオで、女性営業担当者などの活躍を紹介することにより、社内及び顧客の理解を得ることに努めている。（同業他社における女性営業職の数は少ないが、業務に精通し、顧客との信頼関係を保ち実績を上げている状況を、周知する必要性）
- ・ 昭和61年に初めて女性の外勤営業職として、短大卒者2名を配置。また、営業庶務（内勤）、外勤営業を問わず、営業部門への女性配置に努めた。入社後1年間は営業補助として養成係（コーチ役の先輩）をつけ、全面的な支援体制を整えた（現在は6ヶ月間に短縮）。固定客対応を中心とする業務からスタートし、徐々に本来の営業活動を希望する女性が出てきた。営業庶務から外勤営業への配置転換を申し出た女性労働者については、本人の適性、人員配置状況など考慮の上、希望に添う形で受入れる方針。
- ・ 印刷部門において、これまで手作業で行っていた特殊インク製造工程が、コンピュータによる機械操作となったことで、女性オペレーターを複数配置。作業工程が省力化されたことにより、低負担の作業環境が整備され、女性の職域拡大が可能に。

2) 職場環境、風土の改善

- ・ 中堅社員の配置転換にあたり、特に社内共働き労働者への配慮として、可能な限り本人希望を入れて夫婦同時期、同一居住地域への異動が行えるよう配慮している。現在、3組6名が本社より地方へ転勤。
- ・ 「女性の活躍できる職場って？（アンケート報告）」や「私の職場のウーマンパワー」など、社内報の企画として女性の就労状況を取り上げ、社内の意識啓発を図っている。

＜取組の効果＞

- ・ 女性の外勤営業については、配置した当初は顧客から苦情もあったが、現在は商品企画アドバイザーとして結婚式の引出物パンフレットや名刺作成に伴うアイデアが好評となり、社内外を問わず、受け入れられてきている。
- ・ 外勤営業への女性の配置が実績を上げたことにより、製造部門においても女性受入れ体制が進み、深夜業のある部署を除き、女性の配置が0である課はなくなった。

＜今後の課題＞

- ・ 女性管理職者が少ないこと（課長代理1名、工場チーフ4名）
- ・ 地域的特色として結婚、出産による退職者が多く、勤続年数が伸びない。また、女性自身も管理職に就きたがらない傾向にある。

女性社員の職域拡大によって、社内を活性化。顧客からの信頼も獲得。

滋賀県 製造業 労働者数：300名（うち女性25名）

平均勤続年数：男性15年 女性：7年 役職者数：男性33名 女性1名

<導入のきっかけ>

女性労働者の活用が図られていない点と、評価基準が明確でなく、能力評価が公正になされていないのではないか、というトップの指摘から、人事部門での検討がなされ、取組を行うことになった。

<取組体制>

平成12年から「JP委員会」（会社の人事担当、管理職と労働組合組合員で構成）というプロジェクトチームを立ち上げた。

<取組目標>

女性の採用拡大・職域拡大による能力発揮の促進

<取組内容とその結果>

1) 採用拡大

- ・ 高校・大学の就職担当者に対し「理工系専攻の女性を推薦して欲しい」と依頼したところ、理工系専攻の女性が推薦され、技術部門への配属が可能となった。

2) 職域拡大

- ・ 検査業務に女性の複数配置を実現することを目的に、寒暖の差の激しい就業環境を改善するため、新たな作業場を建設した。女性の複数配置を実現し、良好な就業環境の下、作業効率も上がった。
- ・ 女性の全くいなかった品質保証（検査、実験などが主な業務）部門へ、技術系の女性を複数配置した。男性社員のマンネリ意識が解消され、多面的な角度から、より精査された検査結果が上がってくるようになった（現場の士気が上がった）。
- ・ これまでアシスタントとして金型部門へ配置していた女性を、企画、図面、キヤドなど主担当として仕事を担わせるようにした結果、仕事への意欲や効率が、目に見えて向上した。従来女性が担当していなかった部門なので、顧客の評判も良く、関心を呼んだ。
- ・ 事務職から現場作業への配置転換を嫌がる傾向があったため、事務服を廃止して作業服を全員着用することとし、配置転換への抵抗をなくしたところ、服装による障害が取り除かれ、配置転換がスムーズに行われるようになった。

3) 管理職登用

- ・ 評価制度を刷新し、評価基準の明確化、納得性のある評価、上司との目標合意などを主な内容とする「カウンセリング制度」を立ち上げた。平成15年4月から本格実施。

4) 職場環境、風土の改善

- ・ 男女雇用機会均等法施行直後から、女性のみによるお茶くみ、掃除などの雑用をなくし、管理職も全て雑用は自己で行うこととなっているが、社員一人一人の性別役割意識の解消に役立っている。
- ・ 会議では担当部署の女性を可能な限り出席させ、率先して女性をテーマリーダーに推薦させ、発表の機会を与えた。これは、仕事に対する意識と自覚を促すのに役立っている。

<取組の効果>

女性が複数配置されることで、各部門の士気も上がり、効率も良くなった。

顧客が訪問する際に、社内の各部門を案内すると、女性の配置について関心を持たれる。その結果、好印象を与え「新しい試みを実践している会社」として、信頼度が高くなった。

製造という古いイメージは男性中心の企業を連想させ、今でも若干の壁はあるが、女性を各部門へ配置することで、性別役割の払拭など、職場のモラルは確実に向上した。

<今後の課題>

女性の採用数について、現状では不足と考えている。技術系女性の採用拡大をもっと図っていきたい。その一方で高卒女性の定着が悪く、結婚退職が多い。職業意識をどう変えてもらうかが当面の課題。

また、営業外勤への女性の配置は難航している。現場作業（製造現場）の経験が重要であるのと、商品知識を得るための経験年数が不足している。

女性班長の登用、社内会議・委員会への女性参加で職場のモラルが向上

岡山県 製造業 労働者数：73名（うち女性25名）
平均勤続年数：男性13.0年 女性8.6年 役職者数：男性25名 女性6名

<導入のきっかけ>

鋼球の製造は精密さが要求され、最終的には人間の目で全数検査を行っている。この全数検査という細かい作業に女性が向いているという考えから、会社設立当時（昭和38年）より女性を積極的に採用してきた。

工場長及び人事担当者には、経営の効率化を図り、職場全体のモラル向上のためには現在会社にいる社員、特に女性社員の能力を十分に評価していかななくてはならない、という意識がある。今後は、会社のイメージアップも図りたい。

<取組体制>

ポジティブ・アクションの取組は、人事担当部署が中心となり推進している。

<取組目標または方針>

女性の多い職場には、必ず女性の長を置く。

<取組内容とその結果>

1) 採用拡大

- ・ 3年に1度開催される工業展において、女性が働いている写真をパネル展示し、女性の活躍に期待していることをアピールした。

2) 管理職登用

- ・ 人事考課、評価者研修を各々2ヶ月に一度実施している。公正な人事考課を頻繁に行うことにより、特に若年層のモラル向上に資している。
- ・ 女性2名を班長に登用したところ、他の女性も管理職登用の可能性があることを実感し、モラルの向上につながった。また、男性も女性の積極性と目の当たりにし、モラルの向上がみられる。

3) 職場環境・風土の改善

- ・ 安全衛生委員会など各種会議に女性を参加させ、積極的に発言してもらうようにしている。これによって会議に参加し、発言するために女性自らが積極的に学習するようになった。
- ・ 会社と各部署から選出された労働者が労働条件について話し合う労務委員会メンバーに、昭和38年の設立以来、女性は最低1名が就任している（現在3名）。ここで女性の意見を

積極的に取り入れるようにしている。

＜取組の効果＞

班長に登用された女性は自分の行程の範囲内だけを守るという姿勢から、会社全体の業務を視野に入れるようになり、他の行程との連絡体制が密になった。また、会議での発言も多くなった。他の女性も登用の可能性があることを実感し、モラルの向上につながっていると思われる。

一方、男性は、同僚の女性を見る目がこれまでとは違い、「お、やるな」という雰囲気になってきた。

＜今後の課題＞

来年、再来年については新規採用計画がないのですぐには着手できないが、今後、新規卒者を募集・採用する際には、マシンオペレーターなど女性の応募が少ない職務について求人方法の再検討を行いたい。会社案内の写真に女性を登場させたり、女性の活躍を期待していることを明記することも考えている。

また、選考方法の改善策として、男女に公正な選考のための面接マニュアルの作成や質問事項の見直しを考えている。

女性で中心となる人物（将来の管理職候補）を育てるために、体系的な教育訓練の実施が必要であると考えている。

情報通信業（3社）

女性編集長の誕生・活躍で、企業のイメージアップに貢献、また売上げ目標達成率は
トップ！

佐賀県 情報通信業 労働者数：57名（うち女性20名）
平均勤続年数：男性 10.0年 女性 5.3年 役職者数：男性 11名 女性 6名

<導入のきっかけ>

生活情報誌の刊行をしているが、主要顧客である主婦層の感覚がわかる社員として、女性の戦力化・活用が必要だった。

一方、印刷業界は急速にデジタル化が進み、それに伴い、作業のスピードアップが求められている。男女に関わりなく変化に対応できる人材を活かすことが、経営上欠かせないという認識により進めている。

<取組体制>

企業のトップが、女性の能力を発揮しやすい職場作りを推進。

<取組目標>

女性の管理職登用及び職場環境・風土の改善

<取組内容とその結果>

1) 採用拡大

- ・ 女性編集長の就任（平成13年4月）以来、この編集長は面接・採用選考者の一人となっている。面接に女性が加わることで、男性担当者も慎重に面接を行うようになった。男女差別のない採用選考の実施について、効果があると思われる。

2) 管理職登用

- ・ 外部機関が実施する女性の管理職育成、キャリアアップのための講習などに、女性社員を積極的に参加させている。通常業務では得られない知識や教育を受け、幅広い職業能力が身につく、良い刺激となっている。
- ・ 女性編集長は、就任の打診をした際には辞退されたが、本人の自覚を促し、周囲のスタッフの理解を求めながら、時間をかけて説得・登用した。現在では女性のトップとして活躍し、後輩女性社員のモデルとなっている。また、外部から女性管理職として取材や講師に招かれるようになり、社のPR、イメージアップに貢献。
- ・ 本人の意欲や能力を判断し、管理職に適した者については、積極的に登用。現在、女性は編集長（部長クラス）が1名、主任5名が登用されている。

3) 職場環境・風土の改善

- ・ 毎週1回、幹部と女性スタッフのミーティングを開き、業務上の問題点、職場体制・環境の改善について、意見を採り入れている。仕事と家庭の両立について、共稼ぎ夫婦の抱える苦労など経営者だけでは気づかない問題点が出され、女性の働きやすい環境作り、職場・風土の改善につながっている。
- ・ 労働者が長期勤続できるよう生活上の問題点について、サポートできるような相談体制を設けている。子供の育介護のため、フルタイム勤務が困難となった労働者について、話し合いの上、短時間勤務を運用上延長するなどの措置をとった。
- ・ セクシュアルハラスメントの防止対策について、就業規則に方針を明確に示し、相談窓口を設置。また、外部講習に随時参加し、社内会議で議題として取り上げるなど、定期的なフォローも実施。

＜取組の効果＞

- ・ 編集部は編集長以下、女性中心に構成され、営業、企画立案、制作まで全てを担っている。顧客ニーズにあった事業を展開しており、売上目標達成率はトップを誇る。

＜今後の課題＞

- ・ 女性管理職については、今後も意欲、能力、資質を総合的に判断し、引き続き適任者を登用していきたい。

「女性が活躍する企業」のイメージ向上が、営業収入に好影響

鹿児島県 情報通信業 労働者数：117名（うち女性26名）

平均勤続年数：男性 23.0年 女性 14.7年 役職者数：男性 64名 女性 6名

＜導入のきっかけ＞

放送業界においては、①視聴者のニーズに沿っていること②同業他社との差別化がいかに行けるか、の2点が大変重要なポイント。③女性社員の能力を高く評価する経営陣であること④キャリアを積んだ女性社員がいたこと

女性社員の中から『女性をメインターゲットにした地元生活情報番組』の企画が持ち上がり、発案の女性スタッフグループによって生活情報番組が平成2年より始まった。この番組は視聴者の強い支持を得て、現在も看板番組となっている。

このようなことから、女性登用の必要性和重要性を上部も再認識し、ポジティブ・アクションの推進を図ることとなった。

＜取組体制＞

経営トップ陣が、ポジティブ・アクションの推進に積極的。その意を受けて人事部門が推進している。

＜取組目標＞

女性の副部長以上の役職への登用を、積極的に進める。

特に部長職への女性の登用を進める。

＜取組内容とその結果＞

1) 職域拡大

- ・ これまで女性が配属されていなかった技術部門、報道制作部門、営業外勤に女性を配置。希望者を中心に、技術部門に2名、報道・制作部門に8名、営業外勤に2名配置。
- ・ 部門によって業務内容が全く異なるため、本人の希望と適性を考慮しつつ、広範囲の業務を経験できるように配置・異動を行っている。内勤部門・管理部門から営業外勤、制作への異動など、自身のキャリアアップに積極的な女性社員が増えてきている。
- ・ 年1回の自己申告制度を導入。自分のやりたいことを申告書や面接により申告出来るようにしている。
- ・ 女性社員から新しい視点の番組が発案され、その番組が全国的にも非常に高い評価を受けている。女性の活躍が男性社員にも影響を与え、社内活性化、企業イメージ向上に大変役立っている。

2) 管理職登用

- ・ 昇進・昇格基準、人事考課基準については規程を作成し、全社員に配布している。昇格の基準などが明確であるため、女性社員の就業意欲、キャリアアップへの意欲を高めるのに非常に役立っている。
- ・ キャリア形成について、自己申告制度とは別に評価制度、個別面接を実施。各自でチャレンジ目標を設定し、次回の面接時にその達成度合を上司と本人で評価する。これにより、女性社員が今まで女性の配置がなかった部門への配置を希望するなど、キャリアアップに積極的になってきている。このような動きが男性社員にも影響を与え、社内雰囲気活性化に非常に役立っている。
- ・ 女性社員の管理職登用を進めた事により、目指すべき先輩がいる点、キャリア・モデルがある点で女性の目標ができた。

3) 職場環境・風土の改善

- ・ 各事務室に給湯設備を整え女性社員のみのお茶くみ、社員の机ぶき、雑用等の廃止を推進している。当初は抵抗のある男性社員もいたが、現在はそれが当たり前、という雰囲気になり、性別役割分担意識の解消につながっている。
- ・ セクシュアルハラスメント防止規定を設けた。全職員にセクシュアルハラスメントに関するアンケートを実施。セクハラ調査会を設置し、申立に対応するシステムを構築し、職場環境の改善に努めている。アンケートによって、セクハラに対する男性社員と女性社員の意識に格差があることが判明したため、調査結果を公表することで、男性社員に対する意識啓発を実施。職場環境が改善されたと、女性社員からの評判も上々である。

<取組の効果>

- ・ 女性社員が、業務に対してより積極的に取組むようになった他、男性社員への刺激にもなり、社内全体が活性化した。
- ・ 『女性をメインターゲットにした地元生活情報番組』の成功により、「女性も活躍する企業」という企業イメージが付き、スポンサーが増えて企業利益につながった。また、女性も含めた多様な人材が番組作りや自社事業に積極的に関わるようになったため、多様な視聴者のニーズに対応できるようになった。

<今後の課題>

- ・ 女性副部長以上の役職への登用を更に進めるために、男性管理職や男性社員の認識を変え、べく教育の充実、研修等を行い、人材育成により一層努めていきたい。
- ・ 女性社員のやる気を引き出し、スキルアップ、キャリアアップにつなげる。

女性社員発案の社内改善策の採用で、女性社員の就業意欲が向上。男性社員の刺激に。

沖縄県 情報通信業 労働者数：45名（うち女性14名）

平均勤続年数：男性 8.9年 女性 7.4年 役職者数：男性 16名 女性 8名

＜導入のきっかけ＞

（財）21世紀職業財団主催の「女性労働者の能力活用のための業種別使用者会議」に参加した際、「女性の管理職が少ない」「女性の意見・要望を把握する機会がない」などの問題点を発見したため、ポジティブ・アクションとして女性社員の能力が発揮できる環境づくりを推進することとした。

＜取組体制＞

- ・ 女性部長を含む経営幹部会議を定期的に実施し、ポジティブ・アクションの進捗状況の確認を行っている。
- ・ 女性社員全員による「J」クラブを設置し、職場の現状についての問題点を話し合い、実態把握や課題抽出を図っている。

＜取組目標＞

- ・ 女性管理職の増加
- ・ 男女の役割分担意識についての改善

＜取組内容とその結果＞

1) 採用拡大

- ・ 採用面接、選考担当者は以前は男性のみだったが、部長、課長クラスの女性社員も担当することとした。面接に女性担当者が加わることで、選考の中立性が図られ、男性の面接官も、質問や発言を慎重に行うようになった。

2) 管理職登用

- ・ 女性管理職の増加を経営トップ自らがリーダーシップを取って推進した結果、女性の課長職、係長職が増加した。

平成13年 課長1名（女性比率：16.7%）、係長1名（女性比率：14.3%）

平成15年 課長2名（女性比率：18.2%）、係長4名（女性比率：57.1%）

3) 職場環境・風土の改善

- ・ 女性が仕事と家庭を両立させ、それぞれの能力を十分発揮できるような職場環境の改善などについて意見交流・提案することを目的として、平成14年4月に全女性社員による「J」

「Ｊクラブ」を発足した。毎月１回、勤務時間に２時間のミーティングを通して、職場の課題抽出や意見交換、ポジティブ・アクションに関する啓発活動、活動事例のフォローと改善などを行っている。女性社員の現状を把握するためのアンケート実施や、男女の役割分担意識改善のための給茶機設置など、当クラブで出た意見を会社が採り入れ、バックアップすることで、女性社員に積極的に業務に取り組む姿勢が生まれ、意欲の向上が図られた。

＜取組の効果＞

- ・ 「Ｊ」クラブ」発足により、女性社員がそれぞれの部門の現状を理解でき、横のつながりが強くなったことで、業務が以前より円滑に進むようになった。
- ・ 会社が女性社員の提案をバックアップしていくことで、女性社員が積極的に業務に取り組む姿勢が生まれ、取組前にはみられなかった会議での発言も増加。これらのことが男性社員への刺激にもなり、社内全体が活性化した。

＜今後の課題＞

- ・ 人事考課基準、昇進・昇格基準等を明確化し、男女差のない客観的基準による人事考課を実施する。
- ・ 選考の中立性を図るため、採用面接、選考担当者の研修を実施する。

運輸業（2社）

「船頭をやってみたい！」女性社員の声に応え、先輩船頭が総出で育成

岩手県 運輸業 労働者数：24 名（うち女性 5 名）

平均勤続年数：男性 15.0 年 女性 15.0 年 役職者数：男性 8 名 女性 4 名

＜導入のきっかけ＞

これまで船頭は男性しかいなかったが、系列会社の予約センターに勤務していた女性社員が、船頭をやってみたいと希望してきた。会社としても、いつかは女性船頭を誕生させたい、と考えていたため、早速半年間に渡る育成・準備を開始した。

かつて、船頭の高齢化に対応するために、高卒男性を船頭として育てた。しかし、アイドル的な存在となってしまう、実力が伴わずに退職するという失敗があったことから、育成の必要性を痛感した経験がある。

＜取組体制＞

女性船頭の育成は社長の決断により始まったが、その後の教育訓練は船頭が所属する溪内管理部が中心となって実施している。

＜取組目標＞

女性船頭を誕生させること

＜取組内容とその結果＞

- ・ 女性船頭第 1 号として、アイドル的な存在で終わってしまうことのないように、先輩船頭が講師となって、船頭として必要な技術・技能を習得するための訓練を、半年間に渡って実施した。「船頭全員で初の女性船頭を育成した」という自負が職場全体にあるため、彼女がマスコミで取り上げられた際にも、先輩船頭達は快く受け入れることができた。
- ・ 女性がない職種への初めての配置であるため、
 - ①年齢の離れた男性ばかりであるため、昼食は他部署の女性と一緒に取ることを認める
 - ②船頭リーダーには、セクシュアルハラスメントについて配慮するよう注意を促し、女性船頭の側にも、セクハラがあつたら相談するように説明
 - ③取材を受ける際には女性船頭個人で受けることを避けて、総括長を通して業務の一環として取材を受けてもらう
 などの配慮を行った。

<取組の効果>

「初の女性船頭誕生」のニュースが多くのマスコミに取り上げられたことで、企業イメージがアップした。また、男性船頭の身だしなみが良くなるなど、職業意識が高まった。

<今後の課題>

女性船頭が長く勤務できるように、会社としてフォローしていきたい。将来的には、2人目の女性船頭も誕生させたい。

女性の少ない鉄道業界だが積極的な採用・育成で、顧客ニーズに応えたい

埼玉県 運輸業 労働者数：255名（うち女性17名）

平均勤続年数：男性2.3年 女性1.8年 役職者数：男性160名 女性0名

＜導入のきっかけ＞

- ・ 女性の乗客も多数いるので、女性の意見を採り入れたいと考えた。
- ・ 特に苦情への対応については、女性社員は評判がよく、痴漢の相談をしやすい等、顧客ニーズにも対応できると考えた。

＜取組体制＞

人事課が取組んでいる。

＜取組目標＞

設立から11年、開業から2年の新しい企業であり、女性の平均年齢は、現在までのところ22才と男性の約半分ではあるが、今後も、女性を駅務、乗務につけていきたい。

＜取組内容とその結果＞

取組体制としては人事課が率先して実施。

1) 採用拡大

- ・ 女性社員を積極的に採用

平成14年度実績（全学歴、全職種計）

男性：応募者195名→採用者15名

女性：応募者21名→採用者7名

- ・ 鉄道業界就職ガイドブック「夢を実現した先輩たち」の記事に女性駅務員の体験談を掲載したところ、女性の応募につながった
- ・ 女性比率が5割以上の旅行・ホテル関係専門学校に求人票を送付したところ、接客業を志望する女性からの応募につながった。

2) 職域拡大

- ・ 女性を駅務員、乗務員の職務につける。なお、14名の女性駅務員は各駅に複数配置している。また、駅務を経験した後、本人の希望と適性検査などの結果により、乗務員の研修を受けるが、既に女性乗務員が2名誕生している。
- ・ バリアフリー設備、ホームの可動柵の設置、集中管理システムにより、省力化、効率化を図り、働きやすい職場環境づくりに努めている。

＜取組の効果＞

開業したばかりで効果はこれからではあるが、女性社員の活躍はイメージアップになっており、顧客のニーズ（苦情、相談）に対応できていると考えている。

＜今後の課題＞

当社は男女の区別なく採用している。

鉄道業は永年にわたり男性中心の職場だったこともあり、開業後間もない当社は、女性の配置に際して手探りの面もあった。今後、女性がより働きやすい環境となるよう、引き続き努力したいと考えている。

卸売・小売業（5社）

仕入れ・販売など現場専門職に女性を登用、顧客評価を得て利益に貢献

東京都 卸売・小売業 労働者数：932名（うち女性387名）

平均勤続年数：男性 21.9年 女性 16.3年 役職者数：男性 230名 女性 27名

<導入のきっかけ>

- ・平成9年の男女雇用機会均等法改正により、ポジティブ・アクションが盛り込まれた。
- ・業界の特性で女性の数は多いが、まだ十分に女性の活性化が図られているとは言い難い。
- ・社長の考え方が「会社の成長を推進してきたのは『人』。将来への更なる成長と躍進を果たすには、一人ひとりの力の結集が重要であり、個人の能力を最大限に活かす。」というもので、ポジティブ・アクションの取組は、社長の考えに沿ったものであった。

<取組体制>

10年以上前に発足した「人材活性化委員会」（メンバーは、会社の人事スタッフ（部課長以下）、労組委員長や書記長など合計30名程度）で、人事制度構築に関して協議。この委員会の中に設けられた「人事賃金プロジェクト」の中で、平成11年から「女性の活性化」ポジティブ・アクションをテーマに活動している。

<取組目標>

管理職・専門職の女性比率を、平成12年度からの3年間で15%にする。

（管理職：マネージャー《係長》以上 専門職：外販《外渉》、仕入《バイヤー》、販売）

<取組内容とその結果>

1) 管理職登用

- ・管理職・専門職の女性比率を平成12年度からの3年間で15%にする数値目標を設定。また、管理職・専門職候補者をリストアップし、異動時に積極的に登用するようにした。取組を開始した平成12年の時点では、管理職・専門職の女性比率は6%だったが、14年には11%まで上昇。
- ・管理職・専門職候補者は、職務登用に必要な研修を受講（本人意思を反映）しライセンスを取得。このライセンス取得者から登用する方法を取っている。その結果、次期登用者が明確になり、周囲も納得し、人事制度の透明性が高まった。また、平成14年から3年間、女性を優先的に受講させるという女性優先枠（35%）を設け、女性の受講を促している。
- ・平成15年度から各管理職研修の内容に、女性の活性化、男性の育児休業制度取得の意識を高めること等について盛り込み、管理者の更なる意識改革を図っている。
- ・管理職に必要な幅広い職業能力を取得できるよう、配置や配置転換を実施。入社後、2年タームで2回異動し、キャリア開発モデルを作っている。
- ・自発的にキャリア開発できるように、メニューを随時見直しつつ、通信教育による自発的

研修を推奨している。

2) 職場環境、風土の改善

- ・ ポジティブ・アクションの取組について女性社員の考えを聞くために、平成14年に女性社員に対してアンケートを実施。
- ・ セクシュアルハラスメント対策委員会を人事と労組で設置し、防止対策を実施。

＜取組の効果＞

- ・ 平成14年、女性社員にアンケートを実施したところ、管理職、専門職に女性が積極的に登用されているとの評価が出た。(54%が支持)
- ・ 女性専門職(仕入れ、販売等)が増加したことで、女性の視点で仕入れが行われ、顧客ニーズにも対応し、顧客の支持を得た。特に食品(菓子)など、マスコミで取り上げられたことでイメージが向上、経営上の利点もあった。

＜今後の課題＞

- ・ 女性管理職、専門職の登用が11%に止まっており、目標値(15%)の達成が今後の課題。
- ・ 管理職・専門職登用のための事前研修の女性優先枠が効果的に利用されるよう、女性の受講希望者を増やしていく。

チーフ職、サビズ教育担当等への女性の積極登用で、職場の志気が向上。

京都府 卸売・小売業 労働者数：714名（うち女性362名）

平均勤続年数：男性22.6年 女性16.6年 役職者数：男性313名 女性93名

＜導入のきっかけ＞

- ・百貨店は女性中心の職場であり、保安等の特定業務を除いた全ての業務は、男女平等扱いとなっている。特に、店頭営業、企画サポート業務については、女性が中心に活躍している。
- ・一方、多様な働き方を実現するために、店頭営業現場は交替勤務、企画サポート部門では、フレックスタイム制を導入し、節目節目で、より柔軟な「働き方」への取組の見直しを行っている。また、店頭営業部門、企画サポート部門の各々の職場では、朝礼や社内メール機能をはじめ、他の社員に伝達が必要なことについては「連絡ノート」や事務所掲示のホワイトボードを活用し、今までのところ支障なく業務が遂行されている。
- ・女性が働きやすい職場にするために、仕事と育児が両立できる措置をとっており、育児短時間勤務の女性は常時40名ほどいる。現在では、出産を理由に退社する者は少なくなり、仕事を続ける女性が多い。

＜取組体制＞

- ・経営トップがリーダーシップを取り方針を決定し、人事担当部署が中心となり具体的な取組を推進。
- ・労使からなる専門部会を設置しているが、その中で議論し、決められたことは労使管理セミナーの開催により、趣旨の徹底を図っている。

＜取組目標＞

- ・営業時間が拡大する中、社員個人の生活にとって働きやすい職場作りの整備。

＜取組内容とその結果＞

1) 採用拡大

- ・新卒の募集は営業職として大卒以上を対象に行い、意欲・能力があれば男女の差別なく採用している。平成10年以降は採用を見合わせていたが、新店舗開店に合わせて平成14年に本社で男女計30名を採用して、当店にも男女各3名が配属された。

2) 職域拡大

- ・担当する職位を処遇と直結させ、やる気と能力ある者に対して適切な処遇を行うため、個々人が上司であるマネジャーと面談して、重点課題や業績目標を設定し、それに基づいて職務を遂行する仕組みを構築。その結果を達成度基準に照らして、期末に自己評価をした上で上司と面談し、すり合わせを行い、最終的な評価が決定され、職務への意欲向上に役立っている。

3) 管理職登用

- ・ 上期・下期ごとに販売チーフを選出して任命している。チーフ職は正式な職掌ではないが、役割としての重要性は高く、現場の推薦に基づいてサービス企画部門と人事が連携して選ぶ体制を取っており、このチーフ職に選ばれることで、昇進、昇格への意欲を向上させることに役立てている。
- ・ 最優先課題として、店頭営業力の強化のために、従来の職能資格制度を改正。新しい人事制度では、女性の登用を進めるために各部門にサービス教育担当（女性20名）を設置し、ベンチマーク指標を活用して、新入社員を含め、取引先との対応など様々な教育を厳しく行うこととした。現在、部長職の女性は全体で4名いるが、後続の女性社員育成を目指している。
- ・ 平成12年に経営諸改革を推進。本年を人材育成の節目として「チャンス&チャレンジ」をキーワードに通信教育の受講や各種セミナーへの派遣も積極的に行っている。
また、異なる経験を積むために1年間外部企業への派遣を実施している。今年度も継続して派遣予定。

4) 職場環境、風土の改善

- ・ 店頭販売について、1ヶ月の変形労働時間制、外商部門には平成14年から、みなし労働制を導入。事務部門は完全フレックス制度により、働きやすい職場作りを目指している。

<取組の効果>

女性の能力を促し、働きやすい職場づくりに尽力した結果、職場全体の志気向上が図れた。

職能資格制度および新人事制度移行から、まだ間がないため、今後の状況を見ていきたい。従来より、懸案が生じた際には、半期に1回開催される、労使を構成員とした「職場生産性懇談会」の場等で問題点を検討することになっている。現場、人事、組合が三位一体となり、職場の問題を検討する体制が整備されており、これを活用して取組の効果を検証していきたい。

<今後の課題>

営業時間が拡大する中、生活者の視点を踏まえた働き方を検討している。中高年層の知識・経験や蓄積されたスキルを効率的に活用する観点から、今年から再雇用制度を導入。63～65歳まで勤務出来ることとした。今後は女性の再雇用も増やしていきたい。

また、マーケット的にみても、高齢者がターゲットとなるだろう。

男性管理職・女性社員双方の意識改革により、職場の性別意識が解消。

大阪府 卸売・小売業 労働者数：2,593名（うち女性1,066名）
平均勤続年数：男性 17.1年 女性 9.5年 役職者数：男性 739名 女性 5名

<導入のきっかけ>

- ・ 昭和53年頃から大卒女性を採用していたが、大卒男性には最初に売場や営業を経験させていたのに対し、女性は本部を中心に配属するなど、男女で育成方針が異なっていた。そのため、管理職につく女性は少なかった。また、高卒・短大卒の販売職は女性のみ採用としており、高卒女性は地方から採用するケースが多かったため、結果として結婚等を理由に早期退職する者が多かった。
- ・ 約10年前より「顧客ニーズに的確に対応するためには、女性の活用が不可欠である」という経営的視点から、女性の積極的活用を社の施策として打ち出し、女性の登用や職域拡大、管理職及び女性労働者の意識を変えるための取組を、人事部が中心となって進めてきた。

<取組体制>

- ・ 管理職対象の方針発表会で、女性の活用が経営トップの方針であることを説明。はじめに会社の政策であることを掲げ、社にとってのメリットを説明した上で協力するよう管理職に指示した。
- ・ 人事部が中心となって管理職の意識啓発を行い、女性をうまく使えない管理職についてはポストから外すというような措置もとった。
- ・ 女性自身の意識を変えることも必要だったため、女性にも定期異動させる等の人事施策を用いた。

<取組目標>

- ・ 幹部候補となる大卒女性の採用拡大
- ・ 女性の職域拡大（特にパイヤーへの登用）
- ・ 管理職への女性の登用促進

<取組内容とその結果>

1) 採用拡大

- ・ 男女公平な採用選考のための取組として、採用担当者のためのマニュアル作成、面接時の質問項目・質問禁止項目の明示、採用選考担当者への女性の登用、採用担当者の情報共有のためのミーティング等を実施。これらの取組の結果、数年前より大卒の女性採用比率が男性を上回るようになった。（平成13年度 51.9%、14年度 54.5%）

2) 職域拡大

- ・ 10年前に主婦向けの商品開発を行うために、従来は男性の仕事だったバイヤーに初めて女性を登用。当初、難色を示していた商品部長を人事部が説得し、その後、社内外の受け入れ体制を整えていった。現在は、300名いるバイヤーのうち女性が100名を占める。
- ・ 女性の意識を変えるため、10年前から女性にも定期異動をさせることにした。大卒についてはローテーションを人事上の制度として明確化し、男女同様の育成を目指した。その結果、意識の高い女性が育ち、定着率が高まった。
- ・ 適材適所の配置を方針として周知。従来は男性中心だった部門への女性の配置を進めるにあたって、管理職の意識啓発を行うなどのフォローを行った。結果として、生鮮食品部門への配属を希望する女性が出てくるなど、女性自身の意識変化もあり、日配品、加工品部門での女性比率が増大した。現在、女性が配置されたことのない職務はない。

3) 管理職登用

- ・ モデルとなる女性の成功例を出し、後に続く女性の意識づけや育成を実施。衣料品中心の店舗の店長への登用、関連会社の取締役としての出向等で、女性登用の成功事例が出てきた。また、マネージャークラスにも女性が増えてきた。
- ・ 昇進・昇格基準、人事考課基準を明確にして、社員に周知。また、目標面接制度を実施。対象となる女性のほとんどが昇格試験を受験、昇進・昇格に向けての意欲が高まった。

<取組の効果>

- ・ 10年前には女性の職域拡大や登用については、会社からの意識づけが必要だったが、今では職業意識の高い女性が育ってきており、社員の中でも男女の性別の意識がなくなっているなど、社内風土が変化し、職場全体のモラルが向上した。
- ・ 女性の定着率が高まり、勤続年数も伸長した。

<今後の課題>

- ・ 2年前に大規模な人員削減を行った際、女性管理職の半数以上が希望退職に応募して退職してしまったため、女性役職者の割合が低い。店長職の女性が希望退職した背景には、責任の重さから来る重圧もあったようなので、今後、女性の登用を進める際には、フォロー策を検討していく必要がある。
- ・ 女性の育成については、制度としての教育機会は男女平等に与えているものの、現場の指導者の意識にはまだばらつきがあり、部下に対する期待度が男性と女性で異なる男性管理職がいる等の問題もある。全社的な取組として、管理職の意識変革に向けて更に取組んで行きたい。

「女性だけの新聞販売店」誕生をきっかけに、女性社員に責任感と自信が生まれ、企業イメージも向上。

宮城県 卸売・小売業 労働者数：267人（うち女性21人）
平均勤続年数：男性16年 女性15年 役職者数：男性185名 女性11名

<導入のきっかけ>

平成9年の賃金、考課制度の改正により、成果主義を重視した賃金制度を導入。また、少子化社会の到来や平成11年の改正男女雇用機会均等法施行など、外部変化への対策として、女性の活用を模索していた。

一般的に、新聞販売店は新聞の上げ下ろしをはじめとして重労働。また、朝刊作業や集金など夜間労働や単独労働も多く、女性には不向きな仕事であると考えられてきた。しかし、実際に仕事してみると、特にお客様と1対1で向き合うことが多いセールスにおいては、従来の「狩猟型」セールスではなく、個々の顧客へのきめ細かい対応が必要とされていることから、女性の登用に自信を得た。

女性の活用に際しては、男性職場であった環境をハード・ソフト両面から変える他に、読者の支持も得る必要があった。ちょうど仙台市南部地区に支店を新築することになったため、平成9年に「女性だけの販売店」(注)として店舗づくりを行った。また、ソフト面については、管理職会、労働組合に対する説明会を開催。「女性だけの販売店」を担う女性社員の不安感が高かったため、男性社員による支援として、隣接する販売店と対策を練った。また、読者に対しては、本紙広告で「女性だけの販売店」を全面に打ち出し、これまでの販売店イメージを一新させるキャンペーンを行った。

(注) 販売店業務に従事する女性正社員の割合が、4割を下回っているケース

<取組体制>

企業トップの「新しい新聞販売の未来を作ろう」という発想の下、労務部長が中心となり、取組を推進している。

必要に応じて、管理職会、労働組合に対して取組の説明を行い、全社的な理解と協力を得るようにしている。

<取組目標>

- ・長期経営計画に基づき、正社員の女性比率を高める。
- ・女性の役職者比率を高める。

＜取組内容とその結果＞

1) 採用拡大

- ・ 毎年、女性を複数採用、配置（平成14年を除く）
- ・ 男女の役割分担意識を持って採用選考に当たらないよう、採用担当者への研修を実施するとともに、採用担当者には公正採用選考事例を配布している。

2) 職域拡大

- ・ 平成9年に「女性だけの販売店」を開設。女性でも新聞配達業務が十分に遂行できることをアピールした。開設にあたっては、管理職会に対して支援体制を説明するなどのサポートを行った。最初の1年は他の販売店の男性社員にセールスを応援してもらっていたが、翌年からは女性だけの力で販売店業務を遂行できるようになった。
- ・ 外部講師が女性社員のセールスに同行し、指導する形での女性セールス研修等によって、具体的な販売ノウハウを習得できた。
- ・ 管理職研修の場で女性の活用・育成について取り上げることで、男女同等に積極的に活用するよう、指導を行っている。

3) 管理職登用

- ・ 第1次計画として、平成9年から13年の間に女性役職者を誕生させる目標を設定した。この結果、課長補佐1名、次長（支店長代理）1名、主任2名、副主任7名の女性が役職者に登用され、役職者比率は5.6%となった。
- ・ 第2次計画として、平成14年から平成18年の間に女性の役職者比率を10%にする目標を設定している。
- ・ 中小企業大学校が実施するリーダー研修に、毎年女性社員を1名派遣。
- ・ 考課者に対して、考課上の留意事項を文書で配布するとともに、研修を実施。
- ・ 女性の職域拡大、管理職の登用を図るため、計画的な職場異動を実施している。

4) 職場環境・風土の改善

- ・ セクシュアルハラスメント防止について、就業規則に規定するとともに、パンフレットを作成して全従業員に配布している。また、男女各1名を相談担当者に任命し、担当者には相談を受けるための教本を配布し、外部研修に派遣するなど、訓練を積ませている。

＜取組の効果＞

「女性だけの販売店」を設置したことで、これまで男性社員を頼りにしていた姿勢を改め、自らの責任において業務を遂行しようという自覚と自信が、女性社員に生まれた。

これまでの「新聞販売は男性の仕事」というイメージを一新し、業界及び顧客に対する企業イメージが向上した。その結果、女子学生からの採用の問い合わせも増え、女性の採用拡大が

図られた。

＜今後の課題＞

「女性だけの販売店」を設置することで得た成果を生かし、男女が共に能力を発揮できる店舗を作っていくために、以下のような取組が必要だと考えている。

- ・ 新聞の上げ下ろしなど女性にとっての重労働が容易に行えるよう、倉庫や店舗面積の拡大、ベルトコンベヤー等機械の導入、シャワー設備の各店設置など、設備面の充実を図る。
- ・ 集金など夜間単独業務の安全策として、現在、防犯ベルや防犯スプレーを携帯したり、なるべくペアでまわるなどの対策を取っているが、携帯電話の配置による緊急連絡方法の確立など、更なる対策を講ずる。
- ・ 母性保護措置、育児休業制度などに加え、例えば保育園の利用補助制度を作るなど、仕事と育児の両立を図るための対策を充実させる。
- ・ 女性販売員に対して安心感・好感を持ってくれる読者も多い一方で、軽率にあしらい、会話すらしてくれない読者もいる。一人一人の契約数が不足しがちである中、生命保険や化粧品などの戸別訪問販売のノウハウを研究、活用していく必要がある。

女性社員を外商担当に多数登用。セールス好調で、社の利益に貢献。

岡山県 卸売・小売業 労働者数：840名（うち女性466名）
平均勤続年数：男性 17.0年 女性 8.6年 役職者数：男性 400名 女性 34名

＜導入のきっかけ＞

- ・百貨店は女性の顧客も多く、女性社員を貴重な戦力として能力を発揮して貰いたいとの企業風土があった。平成8年の人事制度改正により、コース別雇用管理制度を廃止。これにより、限定職が入社すると総合職への転換試験を受けてから課長試験を受けていたものが、転換試験を受ける必要がなくなったため、課長試験を受ける女性のエントリー数が増加した。
- ・平成10年、11年とリストラを敢行。2年で300人が退職して男性層が薄くなったことも女性活用の要因のひとつとなった。

＜取組体制＞

- ・特にプロジェクトチームは設けておらず、社長自らがポジティブ・アクションに対して人事に指示をしている。

＜取組目標＞

女性社員の能力発揮。

特に女性の外商担当およびリーダーポストへの登用促進。

＜取組内容とその結果＞

1) 採用拡大

- ・採用に際し、本人の希望や自宅所在地等、家庭の状況を聞き、仕事をしやすい店に配置している。
- ・面接官に女性はいないが、採用の事務方2名のうち1名を女性にしている。

2) 職域拡大

- ・外商への配置は昭和40年代からあったが、平成8年の人事制度改正後、2年かけて各店舗に2～3名を配置。これにより、顧客のニーズへの細やかな対応は顧客からの評価も高く、安定したセールス成績である。現在、外商部には女性の課長が10名いる。
- ・平成13年にも人事制度を改訂、職務分析と職務評価を作成する必要性が生まれ、その作業の過程で職務遂行基準書を作成し、スキル習得の標準化を図った。その結果、自己啓発に取り組む従業員が増加し、学ぼうとする流れが生まれた。会社では各種通信教育受講者に対して、受講料の半額を補助している。

- ・ 女性の配置を予定している外商のリーダーに、予め半年前に話をして担当地域や顧客を検討した上で配置。配置後3ヶ月間は一緒に顧客先を訪問する等、OJTを施すよう指示している。
- ・ 以前から実施していた自己申告制度の書式を変えて、自分の能力をPRするものとした。配属希望先については、以前は家庭状況をもとに人事部が決定していたが、変更後は希望する配属先に自己申告書を回し、配属先に受け入れを決めさせるようにした。希望する配属先に直接自己申告書が回ることから、社員は自分の選択に熟慮するようになった。

3) 管理職登用

- ・ 平成8年度の人事制度改正で、入社後の唯一の試験である課長試験（ペーパー、集団討論）を受験する女性が増加。それに伴い、平成8年には28名、平成14年には34名の女性社員が課長として活躍している。この試験は入社後7年経過すれば受験資格が生まれるため、男女を問わず該当者全員に通知、奨励している。
- ・ リーダーポスト70席のうち、これまで女性は2、3名だったが、平成15年の異動時にトップダウンで6名に増やした。今後はこの6名の頑張りを見ながら、更なる方針を決めていく。
- ・ 平成8年の人事制度改正にともない、昇進・昇格基準や人事考課基準を明確化し、社内で周知。その結果、昇進試験の受験者が増加するとともに計数管理、財務諸表、マネジメントについて勉強する者が増加した。
- ・ これまでは、小売業に10～15年たずさわっても経験がキャリアに転換しないという不満があったが、自発的にキャリア開発できる環境を制度化し、これにより、平成13年9月で100名の社員がこの制度を利用してシェフフィッターなど資格を取得。最終的には300名程度に資格取得をさせる予定。また、百貨店協会が実施しているキャリア認定制度を100%会社負担で社員に受講させている。
- ・ 平成13年の人事制度改訂により、コース別ではないがリーダー職、エキスパート職を設置。課長職に相当するリーダー職の70名中6名に女性を配置。エキスパート職は課長及び最高位の係員が任用されるが、女性係員で39名、女性課長が28名任用されている。

4) 職場環境、風土の改善

- ・ リストラにより男性社員が少なくなったこともあり、増加傾向にあるプロジェクトや分科会のリーダーに女性を登用することが多くなった。これにより新しい視点からの顧客ニーズの吸い上げができ、売上が伸びた。プロジェクトの答申、報告、実行、アフターサービスも含めて担当しているが、成果が上がっている。
- ・ 家庭と仕事の両立が出来ないところに異動させても能力発揮は期待できないので、転勤に際しては家庭の状況を配慮している。

＜取組の効果＞

- ・ 外商や営業（店頭）については、独自の視点から細やかに顧客の要望を掴むケースも多い。
- ・ プロジェクトや分科会は、女性がリーダーとなることで、新しい視点から答申や報告を出せるようになった。

＜今後の課題＞

- ・ 女性リーダー職の増加（各店舗に必ず1人配置）。現在、管理職は6名だが、継続して育成していきたい。
- ・ リーダー職、課長、エキスパート職に昇格すること以外に働く価値観を見い出している社員に対して、どのように動機付けをしていくかが今後の課題。

大手金融機関（9社）

渉外・融資担当への女性の積極登用で、女性の意欲・能力がアップ

長野県 金融・保険業 労働者数：3,496名（うち女性1,308名）

平均勤続年数：男性17.9年 女性8.5年 役職者数：男性1,518名 女性47名

＜導入のきっかけ＞

- ・ 平成10年に転勤のない「特定総合職」コースを設置したことで、女性の渉外係が増加し、個人の業務で成果が上がった。これを受けて、平成15年度よりコース別雇用管理制度を廃止し、事務職女性を教育訓練して渉外係に配置していくこととした。
- ・ 現在、男性が多数を占める法人の渉外・融資担当にも女性の配置を増やし、女性の能力発揮による業績向上を図ることを目的に、ポジティブ・アクションの推進を実施することになった。

＜取組体制＞

- ・ 人事担当部署が中心となり推進するとともに、平成15年度の人事制度改正の中で、女性の活用・登用を、銀行方針として打ち出した。現在、アクションプランを策定中。
- ・ 管理職登用に関して具体的な数値目標はないが、トップも女性の登用に積極的で、初の女性支店長誕生を指示している。

＜取組目標＞

- ・ 教育訓練の充実を図り、女性の渉外係を増やす
- ・ 女性の支店長クラスを早期に誕生させる

＜取組内容とその結果＞

1) 採用拡大

- ・ コース別雇用制度撤廃のため、渉外係の中でも主力業務である法人渉外への女性登用を踏まえ、女性を採用していく予定。
- ・ 会社案内に個人渉外を担当する女性総合職を取り上げて、女性の活躍を大きく紹介。

2) 職域拡大

- ・ 現在は、女性を積極的に渉外係に配置するとともに、融資係の女性も増やしている。平成15年の人事制度改正以降、事務職から渉外係へ、個人担当渉外係から法人担当渉外係への配置転換を一層進めていく方針で、そのための教育訓練にも力を入れている。支店の個人渉外担当に女性を配置した際、上司からバイクで外回りをするのを聞かされて最初はためらいもあったようだが、支店の同僚に冷やがされながらも駐車場でバイクに乗る練習をして、無事対応したという例もある。
- ・ 専門能力アップを目的とした休日セミナーを土日に開催している。

3) 管理職登用

- ・ 新入社員1名に対して、先輩社員1名が1年間責任を持って面倒を見る、というヘルパー制度を導入している。
- ・ リーダーの中で、女性数名を将来の支店長候補としてリストアップしている。

4) 職場環境や風土の改善

- ・ 平成10年のコース別雇用管理制度見直しの際、総合職、特定総合職について制服を廃止。事務職についても、制服着用は義務付けていない（平成16年度より全面廃止の予定）。

<取組の効果>

女性の就業分野の拡大により、女性の意欲・能力の向上が図られ、業績向上と職場の活性化に繋がった。また、地域のお客様からも、「女性の渉外は明るくて、心遣いが素晴らしい」と温かいお言葉を頂戴している。

<今後の課題>

女性の勤続年数伸長が課題。これを克服することにより、女性のスキル・知識の向上が図られれば、管理職登用の道筋が広がる。結婚後も女性が働き続けられるような環境整備や配慮も必要だが、そもそも企業として「結婚したら、女性は退職する」と考える者が多かったことから、その意識を転換することが必要だと考えている。

女性の職域拡大や支店長登用により地元で「女性活用に積極的な企業」の評価を獲得

岐阜県 金融・保険業 労働者数：2,931名（うち女性1,087名）
平均勤続年数：男性16.8年 女性8.1年 役職者数：男性1,185名 女性47名

<導入のきっかけ>

労働者ひとり一人の価値観、就業観、就社観が、画一的なものから個性化、複雑化してきている。個人生活を重視したいという地元志向がある一方で、より能力を発揮する機会を望むキャリア志向など、就業に対するニーズが多様化している。

企業としては女性の能力を活用して、経営効率化を図る必要性がある。女性の活躍は社会的趨勢であり、県内のリーディング企業として、企業イメージの向上を図りたい。また、企業のトップが女性の積極的採用に理解を示していることも、取組の原動力となっている。

<取組体制>

人事部人事課及び研修課が中心となり、部内で検討を進め実施

<取組目標>

- ・ 女性の積極的採用
- ・ 女性の配置が少ない業務（融資業務）への女性の積極的配置（3割に増やす）
- ・ 女性の管理職（特に支店長）への登用
- ・ 女性が働きやすい職場環境、風土づくり

<取組内容とその結果>

1) 採用拡大

- ・ 4大卒女子の採用が少なかったため、会社案内、ホームページの写真に女性を登場させた。また、求人先に女性の多い大学を含めるようにした。その結果、平成12年4月採用者について、4大卒の女子学生の応募者が、初めて男子学生の応募者を超えた。採用についても4大卒の46.4%が女子学生で占めた。平成14年4月採用者については、女子の採用が男子の採用を上回った（4大卒に占める女子の割合は61.8%）。
- ・ 平成12年7月にコース別人事制度を導入。コースの設定にあたって、転居を伴う転勤がなくても支店長まで昇格できる「特定総合職」を設けた。新入行員はすべて「総合職」で採用し、銀行の業務内容の概要が理解できる翌年1月に、コース選択を実施することとしている。
- ・ 男女に公正な選考を行うため、採用面接官ガイド（4大、短大生用）、面接記録表（高校生用）を作成。また、平成8年からは、メインの面接官5名のうち1名は女性として、選考の中立性を確保している。

2) 職域拡大

- ・ 融資業務について、これまで女性は補助的業務が中心だったが、自己の責任をもって行う仕事、完結型の仕事へ変えた。また、融資業務を経験しないことが、支店長への女性の登用が遅れた原因の1つとも考えられるため、平成12年4月、通常であれば支店経験後に各課に配属するところを、大卒女性2名を直接個人ローンの担当課に配置した。
- ・ 自己啓発の援助として、自主土曜セミナー（J-カレッジ）、通信講座を実施し「奨励金制度」を設けている。内容はTOEIC、ITコーディネーター、中小企業診断士等の公的資格を取得できるものをはじめ、業務に関連した実務講座を実施している。
- ・ 人事考課制度に基づき、被考課者にフィードバック面接を実施し、被考課者の意見を聴取する機会を作っている。

3) 管理職登用

- ・ 管理職一歩手前の勤続7～10年の者で、内部事務のプロフェッショナルを事務リーダー（手当も支給）としている。現在、男女で20名（ほとんど女性）。
事務リーダーは管理職候補という自覚もあり、他の行員からも認識され、リーダーとしての行動を求められている。
- ・ 平成12年7月に人事考課制度の改正を行い、人事考課基準を明確化し、全行員に周知した。改正は、顕在能力成果主義を基本として「優れた成果を上げている者に見られる行動特性（コンピテンシー）」をベースとした人事考課制度を構築したものである。
- ・ 平成12年7月に、コース別人事制度を導入した。

総合職：転勤あり。最高位は部母店長。

特定総合職：本人の同意なしには転居を伴う転勤はない。最高職位は支店長。

専門職：総合職と同じ。

女性行員の7割が総合職を選択。

コース転換については、年1回実施。コース転換後3年間は再転換を認めず、転換回数は初回選択時を含め、3回を限度としている。当面、総合職と特定総合職の間のみ実施する。

平成12年7月の移行後、平成13年1月に実施した。平成13年1月に実施したコース転換については、相互間の転換はあったが、特に特定総合職から総合職への転換が目立った。

- ・ 女性を支店長に登用するにあたっては、女性が融資業務を経験していないことが最も大きな壁であった。これを解消するため、審査部で数ヶ月間の単独研修を実施した。

現在、2名の支店長クラスの女性が誕生している。

4) 職場環境や風土の改善

- ・ 社内慣行の見直しとして、次のような措置をとった。

掃除：外部委託。営業店は時間外手当を支払うことで対応。

お茶：原則出さない（外部の来客は別）

煙草：禁煙の励行、分煙化

- ・ セクシュアルハラスメント防止対策として倫理規定を明文化し、懲戒の対象としている。また、全行員に対し、文書で示達が出されている。相談体制は、男女4名が窓口となり、相談票を様式化している。

＜取組の効果＞

- ・ 県内において当行は「女性の採用を積極的に行っている企業」としてイメージされ、その結果として優秀な女性が採用できる。
- ・ コース別人事制度の導入、人事考課制度の改正により、男女行員の意識が向上した。

＜今後の課題＞

- ・ 女性管理職の登用については、特に支店長クラスの増加を筆頭に、更にステップアップが必要である。
- ・ 制服は職務を区別しているところがあるため、意識付けのためにも廃止を考えている。制服の廃止を提案したところ女子行員から猛反対を受けたが、カジュアルデーを設けることから始めて廃止に移行したい。

女性営業の登用に成功。次の課題は女性管理職の増加と女性役員の誕生。

静岡県 金融・保険業 労働者数：1,678名（うち女性625名）

平均勤続年数：男性17.8年 女性13.8年 役職者数：男性725名 女性51名

＜導入のきっかけ＞

- ・ 昭和60年代前半、当行は女性行員の比率が他行に比べて高かった。これを強みとして、金融自由化に対応し、他社と差別化を図ることを検討し始めた。
- ・ 昭和62年、トップから「男性が少ないから、営業力が低いのではない。女性の能力、得意分野を活かし、女性を営業分野に積極的に配置すべきである。」との問題提起がなされたことが、取組のきっかけとなった。

＜取組体制＞

トップからの問題提起で始まったが、営業現場における女性活用は、営業本部が営業政策の中で取り組んだ。現在の方針は、ポジティブ・アクションというよりは、男女の行員の活性化、能力発揮の促進である。

＜取組目標＞

男女を問わず、個々人の能力・適性を十分に発揮させること。

＜取組内容とその結果＞

1) 職域拡大

- ・ 女性行員を積極的に営業分野へ配置するため、全女性行員の意思確認を行ったところ、280名の女性が営業に意欲を示した。女性営業は特に高齢者世帯において好評で、年金振込口座の獲得、更には法人営業で実績をあげた者もいた。これが他行の注目を引き、同様の取組をする金融機関も現れた。
- ・ 新たに検査部へ女性を配置するにあたり、同時に3名の女性を配置した。
- ・ 自主参加の講習会の実績、資格取得、通信教育講座の受講結果をポイントに換算し、昇進の一要件に盛り込んだ。
- ・ 希望する業務を申告する、自己申告制を導入。

2) 管理職登用

- ・ 平成13年4月、コース別雇用管理制度の見直しに先立ち、事務職女性に対して、アシスタントマネージャー（係長クラス）特別登用試験を実施した。その結果、23名の女性が合格。
- ・ 従来より支店長適任者を選び、積極的に登用している。

- ・ 平成13年のコース別雇用管理制度の改訂により、「総合職・事務職」が「チャレンジ職・パーソナル職（地域限定）」に変更。従来の事務職には管理職登用の機会がなかったが、パーソナル職は支店次長クラスまで昇進可能となった。

3) 職場環境や風土の改善

- ・ 雑用は男女で分担。なお、お茶くみは以前から行っていない。
- ・ 総合職には以前から制服の着用義務はないが、平成8年より事務職についても制服着用義務を廃止
- ・ イン트라ネットで、意見提出システムを実施

<取組の効果>

- ・ 一般業務をパート（派遣）にまかせ、女性行員を営業分野で活用することにより、経営全体の効率化が図られた。
- ・ 女性営業は、特に一般家庭、高齢者世帯での評価が高く、顧客ニーズへの対応に役だった。
- ・ 企業イメージの向上により、優秀な女性の応募が増えた。
- ・ 全ての女性が役職登用の機会を得ることができるような制度を導入したことで、女性社員の可能性が高まった。

<今後の課題>

- ・ 将来的には、女性役員の誕生を期待。女性であれ、男性であれ、政策決定を担う人材を育成することを目標としている。
- ・ 女性支店長の登用を積極的に実施した結果、中間管理職層が薄くなっている。しかし、今後は総合職女性の定着、係長クラスの増加などにより、管理職割合の上昇が期待できると考えている。

採用スタッフ・渉外業務への女性登用で、女性の意欲、職場のモラルが向上。

滋賀県 金融・保険業 労働者数：2,353名（うち女性 844名）

平均勤続年数：男性 17.6年 女性 9.8年 役職者数：男性 955名 女性 67名

（代理補以上）

＜導入のきっかけ＞

ポジティブ・アクションには従来から取り組んでいたが、「均等法の改正」「ポジティブ・アクション普及促進のための提言」を受けて、取組を強化している。

＜取組体制＞

特別な体制は整備していないが、人事が中心となって人事制度の改定や採用の見直し等に取り組んでいる。また、研修の中に懇談の場を設け、不満や要望を受けて改善に取り組んでいる。

＜取組目標＞

従業員のモチベーションアップと、真の金融プロの育成。特に、

「よく頑張った人が報われる公平性、納得性ある評価制度」と「人材育成、能力開発とのリンク（女性管理職の増加と女性総合職の増加）」

＜取組内容とその結果＞

1) 採用拡大

- ・ 会社案内の資料に、女性を意識的に掲載。その結果、総合職志望の女性応募者が増加。
- ・ 平成8年より採用担当に女性を登用していたが専任ではなかったため、女性採用スタッフを専任で1名配置。また、説明会の講師やリクルーターにも女性を活用。女性の専任スタッフがいることは好評で、優秀な女性の採用増に繋がった。

2) 職域拡大

- ・ 貸付業務や渉外に女性を配置するために、入社後6ヶ月間の仮配属の研修期間中、女性を支店内の各部門を経験させるよう徹底した。なお、安全のため渉外には防犯ブザーを貸与している。昭和60年頃に初めて女性の渉外を配置してからその後徐々に増加し、平成14年3月末で44名が従事。

3) 管理職登用

- ・ 平成14年4月より新人事考課制度を導入し、公平性、納得性ある評価制度とし、人材育成・能力開発ともリンクさせた。社員には新制度の周知を図るなど、制度の透明性を図った。

- ・平成8年より、コース別雇用管理制度を導入。採用時にはフラットで、25才以降に総合職か事務職のいずれかを選択。転換は双方向で可能で、転換回数は2回までだが、総合職から事務職への転換はカウントされない。コース選択時には女性も総合職を選択するよう、人事から管理職に意識啓発を行っている。女性は事務職という考え方を払拭するために、支店長研修の中で意識啓発を実施。また、イントラネットでメールによる指導啓発も実施。平成13年に、初めて事務職から総合職への転換者が2名誕生。

現在の総合職：男性	1,268名	女性	43名
事務職：男性	37名	女性	313名
	1,305名		356名

4) 職場環境・風土の改善

- ・制服についてのアンケートを実施。現在は支店長のみ、私服が認められている。今後の制服着用については、制服改定委員会でアンケートを実施。アンケート結果では、92%が制服着用を希望したため、従来通り制服を支給するが、私服勤務を支店長代理以上に拡大。

<取組の効果>

- ・女性が意欲を持って働けるようになり、職場全体のモラルが向上、経営の効率化に繋がっている。
- ・渉外担当が増加し、個人向けローンなどきめ細やかな対応で顧客ニーズに的確に対応できるようになった。

<今後の課題>

- ・女性総合職の増加
- ・女性支店長の増加

現在1名だが、早急にもう1、2名を支店長にしたい。そのために、まず初級管理者を育成する必要がある、とりあえず各支店で営業決裁のできる役席に女性を登用していきたい。代理補は一昨年の36名から、今年は46名に増加。今後も増加させたい。

- ・女性の意識改革

男女の役割分担意識による周囲の無理解と家事負担の中で、勉強する時間が足りないため、総合職への転換や管理職登用に尻込みする女性も多い。女性側の意識改革も必要。

男女を問わない実力主義、能力主義の推進で、女性の積極性が顕著に。

岡山県 金融・保険業 労働者数：3,021名（うち女性1,006名）
平均勤続年数：男性 16.3年 女性 13.4年 役職者数：男性 964名 女性 25名

＜導入のきっかけ＞

- ・ 平成11年度よりコース別人事制度を導入し、従来の男女の性別による役割分担から、男女を問わないコース別の役割分担へと、雇用機会の均等を目指した。
- ・ 平成11年度以降、平成16年度までに約700名（全行員の2割）の人員削減、スリム化策を掲げ進めているが、これによって行員一人ひとりのスキルアップ、特に女性行員の潜在的な能力を顕在化させることが重要であるとの認識の下、ポジティブ・アクションの推進を図っている。

＜取組体制＞

- ・ 毎期の重点経営方針の中に、「ポジティブ・アクションの推進」を掲げ、全店長会議・各種階層別研修等を通じて行員への意識の向上、啓発を図り、全行をあげて取組を行っている。

＜取組目標＞

- ・ 女性行員の活性化・意識改革を推進し、戦力化を図る。また、管理監督職への積極的な登用を行う。

＜取組内容とその結果＞

1) 採用拡大

- ・ 新卒採用においても、男女を問わない能力本位の採用を徹底しており、Gコース（総合職のイメージ）女性の積極採用を行っている。Gコース女性の採用割合は、平成11年度の4.3%から15年度13.5%へと大幅に増加している。

2) 職域拡大

- ・ 適材適所への人材配置として、従来男性が主に担当していた融資渉外および本部の企画セクションへ積極的に女性担当を配置した。具体的には、「本部FA（ファイナンシャルアドバイザー）」というセクションを平成14年に新設したが、公募にて女性を5名配属した等が挙げられる。
- ・ 平成15年度より、Eリーダー制を導入。一般職であるEコース女性行員の中から各店1名のリーダー（Eリーダー）を定め、女性行員自らが「CS向上」「営業推進」「事務レベル向上」について考え、行動する仕組みを作った。また、3ヶ月に1度のEリーダーの会議を通じて、本部・経営側への意見具申を行っている。本制度の導入により、女性行員のリーダーシップの発揮、支店運営への参画意識、労働意欲の向上等に大きな変化が現れつ

つある。

3) 管理職登用

- ・ 平成12年に初めて誕生した女性支店長を筆頭に、現在、女性の役席者は21名になる。また、13年度から昇格において、役席予備軍を従来の5倍の比率で誕生させている。今後もこの方針は継続するもので、第2、第3の女性支店長の誕生を期待している。
- ・ コース別人事制度では、Gコース（総合職のイメージ）とEコース（一般職のイメージ）を設けている。コース転換については本人の希望により可能であるが、Eコースの中で「業績」「能力」「行動」面で優れた女子行員に対しては、銀行サイドからGコースへの転換を勧告し、より活躍の場を提供している。

4) 職場環境、風土の改善

- ・ ポジティブ・アクションの観点から、画一的なイメージの払拭を目的とし、女性行員の制服着用を廃止した。

<取組の効果>

- ・ 正社員がここ数年で500名程度減少している中で、投資信託、保険等銀行が扱う商品が増加しているが、女性行員がより積極的に仕事に取り組んでいる。公募制の研修である資産運用研修会に応募する女性が、平成13年度の98名から平成14年度には272名へと大幅に増加した。
- ・ 窓口業務に従事する行員はもちろん、内部事務に従事する行員においても投資信託、保険等の商品を販売するなど、営業に能力を発揮するようになりつつある。
- ・ 融資担当の女性行員の割合は、平成13年度には18.1%だったが、平成15年度には34.0%にまで上昇している。

<今後の課題>

- ・ 従来、男性行員は営業職、女性行員は事務職といった性別での役割分担が慣習としてあったが、今後は従来の性別による役割分担意識は払拭し、男女を問わず正行員は営業職、定型事務についてはパートタイム労働者・嘱託行員などへのシフトを拡大していく必要がある。そのために女性行員のみならず全行員にポジティブ・アクションを理解してもらい、モデルとなる女性行員を増やし、男女を問わない実力主義・能力主義を徹底し、働きやすい職場作りを推進して行きたい。

渉外・融資業務への積極登用で、女性社員のチャレンジ意欲が倍増

広島県 金融・保険業 労働者数：1,865 名（うち女性 628 名）

平均勤続年数：男性 18.8 年 女性 9.2 年 役職者数：男性 976 名 女性 146 名

＜導入のきっかけ＞

- ・ 銀行は女性社員が多く、女性の能力発揮なくしては仕事が進まない。現在、85店舗において、預金課の役席（主任、課長等）の2分の1は女性である。
- ・ 人員が削減されていく状況の中で、社員一人一人の戦力アップを図る必要がある。主任クラスの女性が能力を向上させてチーフとしての役割を担うことで、削減の穴を埋めることが出来る。
- ・ 女性でも能力を付けると、主任や課長になれると思うことにより、女性社員のモラルが向上する。

＜取組体制＞

- ・ 特別なプロジェクトチームは設けておらず、人事担当部署が推進している。

＜取組目標＞

営業店の預金役席は全て女性とする。その後で、出張所の所長、支店の次長にも女性を登用。

＜取組内容とその結果＞

1) 採用拡大

- ・ 採用面接の一次面接の面接官を各部署から15名程集め、応募者1名に対し、面接官1名で対応しているが、面接官のうち6名程が女性。女性面接官は「職場でのコミュニケーション能力」等の判断が的確。

2) 職域拡大

- ・ 融資業務部門で女性の役席が少ないため、将来の課長候補となる若手総合職の女性を、ここ2～3年で融資業務の係長に配置・育成している。融資業務の理解は支店長登用に必須であることから、この取組により将来の支店長誕生が期待される。
- ・ 融資の事務作業には以前より女性が就いていたが、融資の可否を判断する業務には少なかったため、預金と融資の係員の入れ替えを行い、女性にも融資の勉強をさせるよう、営業店に働きかけている。
- ・ 税理士、社労士等の資格講習など、外部の通信教育費用を負担している。社労士に女性が2名合格した。
- ・ 毎年、就きたい仕事、伸ばしたい能力を自己申告させているが、融資業務に就く女性も出

てきた。

3) 管理職登用

- ・ 人事考課基準、職能資格制度の内容等について、全てオープンにしている。
- ・ 渉外業務に女性が少なかったため、県庁のみを担当するなど、女性でも担当できる方法を検討。現在の女性渉外担当4名は、住宅団地を担当している。
- ・ 自己啓発ガイドブックを作成・配布し、外部の研修会、教育等について、自発的に応募できるようにしている。

4) 職場環境、風土の改善

- ・ 女性社員の制服着用を廃止、女性にも銀行のスタッフであるとの意識を持ってもらえるようになった。
- ・ セクハラ相談室の設置、全店へのセクハラ防止教育用ビデオの配布、外部講師による研修を実施。女性社員も対等なパートナーであるという意識が浸透した。

<取組の効果>

- ・ ある程度的人员削減が必要な中で、女性の能力を有効活用することによって、経営の効率化が図られた。女性の役席が増えてきたので、女性も積極的に仕事にチャレンジするようになってきている。

<今後の課題>

- ・ 管理職への登用にあたっては、営業職（渉外業務）の経験も重要だが、営業職は夜間に客先を訪問することも必要なため、女性をどのように工夫してこの業務に就けていくかが課題である。
- ・ 支店長になるには、融資の可否の判断能力及び顧客との折衝・渉外能力が必要である。女性の支店長誕生のために、女性に融資と渉外の業務を経験させていきたい。

女性渉外担当者への顧客からの評判は上々、女性の仕事への意識も向上。

広島県 金融・保険業 労働者数：1,083 名（うち女性 285 名）

平均勤続年数：男性 16.8 年 女性 8.2 年 役職者数：男性 587 名 女性 49 名

<導入のきっかけ>

- ・ 女性も男性と同等に活躍してほしいと考えている。女性にも積極的な人材が出てきているので、希望に応えていきたい。最近では、女性が後輩のキャリアアップに協力的になってきた。
- ・ 27才でコース別雇用管理の職種（ゼネラル職《総合職》、エキスパート職《一般職》）を各人が選択する制度になっているが、それまでにいろいろな業務を経験してから判断して欲しいと考えており、複数の業務を経験するようにしている。

<取組体制>

女性渉外担当者の研修については、営業統括部が事前の要員研修を行っている。また、実際に渉外業務を担当する女性のフォローバックアップも定期的に行っている。

<取組目標>

- ・ 男性も女性もキャリアアップする中で、皆が当たり前のように複数の部署を経験できる組織風土をつくりたい。
- ・ 女性の中途退職を改善したい。（辞める理由は様々だが、特に若手は男性も価値観が異なることが多く、安易に退職する傾向あり。上司・先輩が若い職員に、将来像育成についてじっくりと話をさせていただきたい。）

<取組内容とその結果>

1) 採用拡大

- ・ 昭和61年頃より4大卒女性の採用を開始。特に平成2、3年頃から、女性にも渉外担当の仕事を経験させている。

2) 職域拡大

- ・ 営業店の業務は預金、融資、渉外の3つに分かれるが、渉外担当の女性が少ないため、研修を強化。平成3年頃より4大卒の新入社員向けの渉外要員研修を本格化し、その対象を女性にも拡大。その後、高卒、短大卒の女性職員についても、22～23才に達した者を対象に女性渉外要員研修を実施。現在、営業店勤務の渉外業務従事者の中の約一割（24名）が女性で、男性と同じ営業活動を行っている。女性担当者への顧客の評判は良い。また、特に係長クラスの仕事への意欲が高まり、仕事をする上で、男性も女性もないという

意識の人が増えてきている。

- ・ 27才時点でゼネラル職選択者については、融資業務の能力を一層高めるために、融資係に配置し、実務に携わりながら研修を行うローンスタッフ制度を設けている。

3) 管理職登用

- ・ 昇進・昇格基準、人事考課基準を規程化し、評価結果は本人にフィードバックしている。また、役職者には評価者研修を実施。
- ・ コース別雇用管理として、ゼネラル職（総合職）とエキスパート職（一般職）を設けており、ゼネラル職の女性役席者も増加傾向にある。（現在次長1名、支店長代理が19名）

4) 職場環境、風土の改善

- ・ 平成15年4月より、女性の制服は廃止した。

<取組の効果>

- ・ 幅広く業務を経験した女性の役席者が増加中。
- ・ 顧客からは、女性の渉外担当者を評価する声が多く、営業がやり易い。
- ・ 全体的に女性社員の仕事に対する意識が向上してきた。しかし、男性と同様に渉外業務などにチャレンジしたい人もいる反面、預金業務を中心とした定型的、限定的業務で満足な人等、価値観も多様化してきている。

<今後の課題>

- ・ 営業活動は自転車やバイクを使用して行っており、このことについて若い女性の中には格好が悪いと思う人もいる。若い人に仕事の喜びや感動を理解・発見して欲しい。
- ・ 渉外業務では現金を持って活動し、また冬季は日照時間が短く、日が暮れた後に営業活動を行うこともあり、防犯上の課題がある。その場合には、役職者が配慮して誰かを同行させたり、バイクではなく車を使用する等のバックアップが必要である。
- ・ 27才までに様々な業務を経験させたいが、事務の機械化・集中化が進み、一店舗あたりの職員数が減少してきた結果、ひとり一人の担当業務範囲が広くなりつつあり、頻繁な職務ローテーション・人事異動が難しくなっている。また、渉外担当者を頻繁に替えるのは、顧客との信頼関係が形成されにくいこともあり、今後の課題である。

自己申告や社内意見交換制度で、女性の就業意識・年数がアップ。

宮崎県 金融・保険業 労働者数：1,468名（うち女性 481名）

平均勤続年数：男性 17年 女性 12年 役職者数：男性 679名 女性 51名

＜導入のきっかけ＞

平成12年度よりコース別雇用管理制度を導入。平成13年度からは中期経営計画の主要施策として「総合職女性の活用」を掲げており、そのために総合職女性を積極的に融資・渉外業務に配置する方針を立てた。

また、総合職であれば将来、管理職の職責を果たすことが前提であるため、更なる意識啓発の必要があった。

＜取組体制＞

人事部が中心となり、本部の各部署と連携をとりながら計画を進めている。研修については人事部で調整し、各店舗には支店長会議、地区会議等の際に指示・伝達し、検討をしながら実施。

＜取組目標＞

- ・採用選考についての中立性を確保
- ・総合職女性の融資・渉外業務への積極的な配置
- ・女性社員を役席へ積極的に登用
- ・誰もが働きやすい職場づくり

＜取組内容とその結果＞

1) 採用拡大

- ・活躍している女性社員の写真やインタビュー等を会社案内のパンフレットやホームページで紹介し、求職者に対して性別差なく活躍できる環境であることをアピールしている。女性が活躍できる職場であるという認識の上に、自分も活躍したいという積極的な気持ちで応募してくる者が増え、採用に結びついている。

2) 職域拡大

- ・平成14年度から、総合職女性を対象とした融資研修を実施し、融資担当者の育成に努めている。また、各営業店長に対し、女性総合職の融資・渉外業務への配置を促進するよう、指示している。営業店長自身が女性総合職の融資・渉外業務への配置に積極的に取り組むことにより、平成13年度の10名から平成15年1月現在28名にまで配置人数が増加。

3) 管理職登用

- ・ 係長の役職につくための昇格試験について女性の受験者が少ないため、平成11年頃から人事担当者や各営業店長が行う個別面談の際に、基準を満たした女性には受験を奨励している。
- ・ 平成12年度にコース別雇用管理制度を導入。人事考課基準、昇進・昇格基準を改訂し、社員全員に周知。昇進・昇格の基準がより明確になったことで、必然的に本人が自覚を持ってコース選択に臨み、業務へ取り組むようになった。
- ・ 本人の選択によりコース（総合職・一般職）を選ぶことができるが、転換は総合職3回、一般職2回まで可能。転換が複数回できることで、個人の事情などに対応することができ、コースにしばられずに能力を発揮することができる。

4) 職場環境・風土の改善

- ・ 平成11年頃より、行内LANに意見交換の場を設けて、自由に意見を出し合えるようにしている。また、自己申告制度（制度自体はかなり以前からあり）により、業務や勤務地等の希望を把握しており、個人の事情などに配慮している。業務のみならず仕事上の悩みや仕事と家庭の両立に関する相談について女性社員間でアドバイスし合うことで、コミュニケーションが図られている。

<取組の効果>

- ・ 総合職女性の採用及び融資・渉外業務への配置は、少しずつであるが増加。また、総合職女性への融資研修の実施により、配属もスムーズに行われている。今後も積極的に総合職女性の研修に取り組んで行きたい。
- ・ 管理職に占める女性の割合も僅かずつだが伸びている。
- ・ 自己申告制度や行内LANの活用により、会社と社員、また女性社員間でのコミュニケーションが図られ、相互の信頼関係が増加。結果として女性社員の約半数が、勤続10年以上になるなど、女性の就業継続にも結びついている。

<今後の課題>

平成14年度に67名だった女性総合職が、平成15年度にはコース転換により50名に減少。仕事の厳しさや個人の事情により転勤が難しいなどの理由が考えられるが、今後は女性総合職の積極的な活用を図るという従来の方針のもとで、更なる意識啓発を図ることとし、女性総合職の定着、育成により一層丁寧に取り組んでいくことが課題である。

女性社員が業務・自己啓発に積極的に取り組む姿は、男性社員への刺激に

群馬県 金融・保険業 労働者数：3,346 名（うち女性 936 名）

平均勤続年数：男性 20.0 年 女性 10.1 年 役職者数：男性 1,810 名 女性 60 名

＜導入のきっかけ＞

総人員を減少せざるを得ない厳しい経営環境の中、男女に関わらず有能な人材の活用が従来にも増して重要になってきた。また、意欲・能力共に優れた女性の応募が増加している。そこで、女性の能力の有効発揮により、経営効率化を図り、職場全体を活性化させたいと考えた。

その一方で、女性の活用は、組織風土の改善や管理者の人事管理能力の向上など、インフラ整備に時間を要する。そのため、中長期的な課題として取り組んでいかなくてはならないと認識している。

＜取組体制＞

人事部が中心となり、取り組んでいる。

＜取組目標＞

- ・ 選考の公平性を確保する
- ・ 総合職・特定職を対象に、女性の涉外配置を増やす
- ・ 管理職登用の公平性を確保する
- ・ 固定的な男女別役割分担意識を払拭する

＜取組内容とその結果＞

1) 採用拡大

- ・ 総合職において、女性比率を過去平均より高くするよう努めている。
- ・ 面接を行う際に、面接担当者には性別に係る質問禁止事項や人権関連の内容を盛り込んだ説明会を実施。また、この内容をマニュアルにして面接担当者に配付するとともに、毎年、環境変化や法律改正を反映させた形で改訂している。
- ・ 採用結果については、採用・不採用に関わらず全て保存し、学生の動向や気質、採用状況の変化など、過去のデータを分析して次回以降の採用に役立てている。
- ・ 現在も面接担当者には女性を登用しているが、人数的にはまだ少数のため、増加を図る。

2) 職域拡大

- ・ これまで涉外業務に従事する女性は 1 名で業務も限定的だったが、平成 14 年度より、総合的な涉外業務に女性を新たに配置し、平成 15 年 10 月現在で合計 8 名が従事。
- ・ 新たに涉外業務に配置する女性に対して、「涉外初任者研修」の受講を奨励。既に、8 名中

5名が受講済み。また、「渉外活動の進め方」を作成し、初任者が円滑に業務を行えるようにしている。

- ・ 各支店長に対して、ポジティブ・アクションの必要性を人事部から随時説明し、配置の違いによりキャリア形成に不公平が生じないように、意識改革を図っている。
- ・ 教育訓練はコース別の体系に基づき、計画的に実施している。
- ・ 「自己啓発ガイドブック」を配付し、能力開発のガイドラインと推奨する通信講座を提示している。また、休日を利用した「自主参加セミナー」を年に15回程度開催するとともに、公的資格取得に際しては「自己啓発奨励金制度」で資金的に支援している。
- ・ 自己の現在及び将来の職務・能力開発等に関する意見・希望を申告させ、管理者が面接を行っている。

3) 管理職登用

- ・ 職能資格基準、資格昇格基準、人事考課上の評定要素一覧を、全行員に配付している。
- ・ 新任代理研修時には、考課者研修を実施している。
- ・ コース転換制度を導入。平成15年度は、女性行員6名が応募し、5名が転換を果たした。

4) 職場環境、風土の改善

- ・ 総合職・特定職については、平成15年度より制服を廃止。
- ・ セクシュアルハラスメント防止のためのガイドラインを制定して全店に配布。臨時従業員に対しても雇入れ時に交付している。その他、各種研修においても活用している。

<取組の効果>

コース毎の期待役割についての認識が向上し、女性社員がより積極的に自己啓発や業務に対して取組むようになった。こうしたことが男性社員にとっても刺激となり、職場全体が活性化しつつある。

<今後の課題>

制度面の整備が進みつつある中で、運用面にはまだ多くの課題があると考えている。

・ 組織風土・管理者の意識改善

女性の活用は、社会的要請などによって受動的に取り組むのではなく、企業自らの判断で能動的に取り組むべき問題である、という意識の共有化を図る

・ 渉外業務への配置拡大

当行において女性の配置が最も遅れている渉外業務への配置を増やし、総合職・特定総合職としてのキャリア形成を推進する

・ 管理職登用にに向けた計画的取組

後輩のモデルとなるような女性管理職・拠点長の育成を意識し、計画的に取り組んでいく

中・小金融機関（１０社）

能力重視の評価制度導入で多様な顧客ニーズに対応、経営効率化が可能に。

石川県 金融・保険業 労働者数：194名（うち女性69名）

平均勤続年数：男性24.0年 女性12.1年 役職者数：男性104名 女性17名

<導入のきっかけ>

保険業務を取り扱うようになって、女性社員の中によりきめの細かいセールスを行える者が存在することが判明したため、その能力の有効活用を図ることが、経営効率化につながると考えた。年金商品のセールスでは、セールス対象の多くは女性であり、男性よりも女性の方がその種の問題について話しやすいのか、営業成績に結びつきやすい傾向がある。そのため、顧客ニーズへの対応も視野に入れて、取組を行うこととなった。

<取組体制>

経営トップ自らがリーダーシップを取り、人事担当部署が中心となり推進している。特に、現理事長が女性の能力発揮に前向きで、新聞社のインタビューなどでも「積極的な女性登用」を宣言している。

<取組目標>

女性の職域拡大と管理職登用

<取組内容とその結果>

1) 職域拡大

- ・ 女性が少なかった渉外業務に、女性を積極的に配置。女性の渉外担当は5名から、現在は9名まで増加。社内評価でトップの成績を修める女性も出てきた。これにより、男性も刺激を受けて業績向上に励むようになった。また、年金セールス研修についても一昨年までは男性ばかり参加していたが、現在は女性も参加している。
- ・ 業界団体主催で、特に女性参加者が多いテラーリーダー研修、女性渉外研修などに、積極的に女性を参加させ、異なる職場で働く女性同士が交流できる機会を設けたところ、「同業他社の女性社員との交流が深まった」と好評だった。
- ・ 「単位取得制度」を導入し、自発的に知識・技能を習得しようとする従業員を援助。これにより、自己啓発に積極的に取り組む女性が増加。例えば、業界団体の資格試験のうち、従来女性は「基礎実務試験」止まりの者が多かったが、制度導入後は「上級実務試験」の合格者が増加。

2) 管理職登用

- ・ 女性管理職候補者をリストアップして、女性1名を支店長に登用。この女性は、コース振り分け時に総合職を希望しなかったため、本来ならば支店長代理職が昇進の上限だったが、会社が総合職への転換を促し、支店長に登用した。なお、登用に際しては、当該女性は融資部門の業務経験が十分とは言えなかったが、ソフトできめ細やかな対応が得意であるので、個人ローン専門の支店の支店長とするとともに、部下の支店長代理には、融資部門の経験豊富な職員を充てる等の配慮を行った。
- ・ 平成13年のコース選択制度導入に際して、転換制度も導入。女性も進んで総合職を選択できる文言を規程に盛り込むとともに、総合職並みの仕事をしている女性に対して個別に転換を打診した。

<取組の効果>

多様な顧客ニーズに対応でき、業績向上に繋がった。また、女性の能力活用を図るとともに、性別、年齢に関わりのない能力重視の評価制度を導入することで、無駄な人件費を削減でき、経営の効率化にも結びついた。

<今後の課題>

女性自身が持つ「渉外業務＝総合職」「妊娠・出産したら、総合職ではいられない」といった誤解を取り除くことや、女性の能力活用の社内方針を現場に徹底させることで、コース選択制度上生じている実質的な男女間格差（総合職 男性123名 女性2名、一般職 男性3名 女性67名）を解消することが、今後の課題。

融資・渉外で女性職員が活躍。女性の能力発揮により職場が活性化。

長野県 金融・保険業 労働者数：794名（うち女性248名）

平均勤続年数：男性18.5年 女性7.1年 役職者数：男性287名 女性2名

<導入のきっかけ>

- ・ ATMの普及、事務処理のための機械化の進展や業務の多様化により、一般職の職員にも後方事務や預金窓口業務の他に、幅広く業務に従事してもらう必要性が出てきた。
- ・ 女性職員の中にも、融資業務など従来女性担当者の少なかった職務を希望する者が出てきた。
- ・ 一般職女性の総合職への転換が増加することで、職場の活性化につながり、また企業のイメージアップから、優秀な人材を確保できると考えた。

<取組体制>

- ・ コース転換制度の導入や専任職の創設など、人事制度面の充実を図った。
- ・ 人事考課の際の所属長面接・フィードバックなどを通じ、コース転換希望者の把握・確認。
- ・ 総合職への転換希望者に対する、人事担当者によるヒアリング。

<取組目標>

- ・ 女性職員の能力アップを図るとともに、後方事務や預金窓口業務以外で能力発揮の場を創造する。
- ・ やる気と能力発揮が期待できる一般職女性職員の中から、総合職への転換者を増やす

<取組内容とその結果>

1) 採用拡大

- ・ 平成16年度新卒採用から、コース別の採用方法を変更し、男性も女性も全員一般職として採用し、数年後に本人の希望や人事考課結果を勘案して総合職に転換させる。
- ・ 企業ガイドブックに女性を多数登場させて、活躍の状況を記載するとともに、先輩からのアドバイスとしてのメッセージを掲載。

2) 職域拡大

- ・ 平成12年度より、それまで女性が配置されていなかった渉外業務に女性を配置。現在は、個人顧客中心の業務だが、逐次、業務範囲を拡大したい。また、融資業務にも多数の女性を配置。平成14年4月現在、渉外業務に従事する女性は1名、融資業務は22名。
- ・ 平成13年に、女性職員のモラルアップ及び女性職員同士の交流を図るため、ポジティブ・アクション講座を開催。各支店から約60名の女性職員が参加した。その中から、3

名が総合職への転換を希望し、2名が転換を果たした。

3) 管理職登用

- ・ 男女の区別なく、能力・成果主義を推進し、個別人事管理の徹底を目指して、平成9年度よりコース別人事管理制度を導入しているが、働きがいのある職場作りを目指して平成11年度に中間的な専任職コースを設置。これにより、特定分野の経験が中心であっても、管理職へ昇進ができるようになった。
- ・ 平成14年4月現在、女性総合職の2名が課長職。

＜取組の効果＞

- ・ 女性の能力アップと能力発揮の場が広がったことにより、職場の活性化が図れた。また、経営の効率化にも寄与している。
- ・ 多岐に渡る業務知識を習得することで、顧客の相談に的確に対応できるようになり、サービス向上にもつながった。
- ・ 総合職女性職員の活躍により、同僚社員にも刺激となり、全体のモラルアップにつながった。

＜今後の課題＞

- ・ 複々線型人事制度の導入やコース転換制度により、女性職員の能力発揮の場は広がっているが、幅広い業務に対する不安感や、同じ職場に女性総合職・専任職が少ないこともあり、コース転換に躊躇している女性職員も多い。また、コース転換者は毎年いるものの、退職してしまう例もあるため、女性総合職の絶対数は少ない。
- ・ 昇格要件の資格試験や公的資格へチャレンジする女性職員が増えてきており、やる気と実力の伴った総合職転換者を育成していく必要がある。

女性を営業・融資業務へ積極的に配置。次の目標は、女性管理職の育成。

静岡県 金融・保険業 労働者数：565名（うち女性224名）
平均勤続年数：男性18年 女性6年 役職者数：男性211名 女性4名

<導入のきっかけ>

- ・ 経営の効率化を図るために女性の能力を有効活用することは、当然であるという認識を持っている。
- ・ かつては人件費削減のため、女性は短大・高校卒ばかりを採用していたが、女性の戦力化に取組み始めてからは、四大卒の女性を採用するようになり、特に10年ほど前から増加し、最近の四大卒採用者の男女比は、およそ男性1：女性2となっている。また、男女雇用機会均等法の改正等の法整備に伴い、女性比率を高めるため、平成7～8年くらいから社内規定の整備に着手した。

<取組体制>

人事部が中心となって、取組を実施している。

<取組目標>

業務方針5カ年計画で「透明度の高い公正な人事体制を構築する」、「広く人材を求め、資質の高い職員を育成する」ことを定めた。これを受けて、理事長に対して各部が報告する「業務計画」の中に、ポジティブ・アクションの推進をあげている。

具体的な取組目標として、特に「営業・融資担当女性を増やすこと」を最優先としている。

<取組内容とその結果>

1) 採用拡大

- ・ これまで会社案内の写真では、男性の写真を使っていたが、現在は女性が営業で外を回っている写真を使用している。
- ・ 本部調査役の女性を、採用担当としている。

2) 職域拡大

- ・ 各支店において、これまで女性が配置されていなかった営業・融資業務に女性を配置。また、本部においても、女性を企画、経理、外為などに配置している。現在、女性13名が営業、女性28名が融資を担当している。
- ・ 平成10年に「ジョブローテーション実施要綱」を制定。入社後5年間に、計画的に様々な業種を経験させている。

3) 管理職登用

- ・ ライン職群の係長職以上への昇進については、各職務の係長を経験することが求められるが、その職務について経験が浅い女性（ジョブローテーション制度がない時代に、事務職に長く勤務していた女性）に対しては、研修や通信講座で知識・経験を補えるようにしている。
- ・ 職能資格等級規程および適性職務選択規程を制定。被考課者訓練も、入社後必ず1回は受けるようにしている。
- ・ 考課者訓練は毎年1回。また、年3回、各店舗を回って、査定結果のフィードバックや情報収集を実施。その際、支店長に対して個別指導も行っている。
- ・ 自己申告制度があり、上司と面談して将来のキャリア形成について話し合う機会を設けている。

4) 職場環境や風土の改善

- ・ テラーの研修で、講師やアドバイザーを女性が担当している。また、人事部における規程の改正作業を女性に担当させた。
- ・ 自己申告制度による把握に加え、女性を各種委員会に参加させて、様々な提案ができるようにしている。
- ・ セクシュアルハラスメントの防止対策として、就業規則への規定、コンプライアンスマニュアルへの規定、社内報（季刊）を活用した啓発、アンケート（毎年）実施などを行っている。重大案件については、コンプライアンス委員会へ諮ることになっている。また、アンケート結果は、社内報へ掲載する他、研修プログラムにも反映させている。

<取組の効果>

女性の能力発揮により、経営の効率化が図られた。

<今後の課題>

女性管理職がまだ少ないことが課題。現在の取組を進めていくことで、これから増加していくと考えている。

課長職を女性から公募。女性の活躍がマスコミ各所で取上げられて企業イメージが向上、職場も活性化。

大阪府 金融・保険業 労働者数：891名（うち女性234名）
平均勤続年数：男性2年 女性2年 役職者数：男性283名 女性6名

<導入のきっかけ>

当銀行は、株式会社A銀行の営業を譲り受け、2001年2月より営業を開始した。旧A銀行時代は、女性管理職がほとんどいなかったため、女性でも管理職になれることを行員に示すことで、職場全体のモラル向上を図ることとした。

また、投資信託という新たな業務を行うにあたり、行内には知識を持つ者が少なかったため、外部より経験者を中途採用したが、その中でも特に女性の評判が良かったということもあり、積極的な女性登用を目指すことになった。

<取組体制>

頭取以下役員の理解のもと、人事担当部署が中心となって推進している。

<取組目標>

- ・ 渉外業務に従事する女性を増やす
- ・ 平成14年度中に女性の事務課長を全支店の1割にする

<取組内容とその結果>

1) 採用拡大

- ・ 渉外業務に従事することを視野に入れて、女性を積極的に採用。
- ・ ホームページに、事務課長などを行内公募していることを掲載し、女性の活躍に期待していることを紹介。
- ・ 投資信託部門への新規参入に際し、証券会社勤務者や経験者から、女性営業職を積極的に採用した。

2) 職域拡大

- ・ 女性行員を対象として、渉外職を公募し、平成13年7月に1名、14年7月には2名の応募があった。平成14年12月末までに所属長からの推薦も含めると合計で8名となった。
- ・ 女性渉外職への配置に先立ち、1か月程のトレーニング研修を実施。
- ・ 営業車を、女性には軽くて使いやすいスクーターにした。また、業務用鞆についても、これまでの黒くて重い鞆から、女性の希望を取り入れてリュックサック形式にした。

3) 管理職登用

- ・ 従来、ほとんどが女性でありながら役職者がいなかった事務課の課長（支店では営業課長と共に支店長の次）に女性を公募し、登用を図った。平成14年度中に、60店舗のうち1割の店舗に女性の事務課長を登用。また、事務課長候補者には、課長になる前に、トレーニング研修を実施する。

4) 職場環境や風土の改善

- ・ 銀行の発足当初より、女性のみの制服着用義務づけは廃止している。

<取組の効果>

マスコミで女性の活用が取り上げられるなど、企業イメージが向上した。

女性の中には、意欲を持ち、時期が来たらチャレンジしていきたいという人も出てきており、職場全体のモラルが向上した。

<今後の課題>

新卒採用の営業職を増やしていきたい。営業職への登用については、ビデオなどで活躍している女性営業職を紹介するなどの工夫を行って、もっと増やしていきたいと考えている。

一般職女性の役職者の増加により、女性社員の仕事に対する意欲・熱意が向上。

和歌山県 金融・保険業 労働者数：838名（うち女性190名）
平均勤続年数：男性21年 女性9年 役職者数：男性419名 女性28名

＜導入のきっかけ＞

- ・ 平成7年度より「顧客満足度100%を目指す運動」を実施。窓口で顧客対応を行う業務に従事している一般職女性の意欲向上を図るために、研修の充実や資格取得の啓発を行ってきた。
- ・ 今まで勤労意欲がはかばかしくなかった女性一般職の能力を発揮させることにより、信用金庫全体の経営効率化を図ることにした。

＜取組体制＞

- ・ 社長自らが朝礼や会議の際に、女性の活躍が重要であることを説明。
- ・ 人事部が率先して取組をしている。

＜取組目標＞

- ・ 女性の能力を向上させ、更に女性の職域を拡大する。

＜取組内容とその結果＞

1) 採用拡大

- ・ 平成12年度より会社説明会及び採用面接に女性の担当者を入れて、男女双方の担当者が採用に携わっている。女性担当者の目を通すことにより、選考の中立性が図られるとともに、応募者に対して女性の先輩の奮闘を伝えることが出来る。

2) 職域拡大

- ・ 平成10年より、従来男性の仕事というイメージが強かった営業推進部の中に年金課を設置するにあたり、年金勧誘には生活感覚が必要であることから、女性を積極的に配置。その結果、適性があれば配属されるということが、女性の意欲向上につながっている。

3) 管理職登用

- ・ テラー資格試験のためにスクーリングを開いている。又、テラー資格は一般職には昇格の条件でもあるので、資格試験の受験についての情報をメールで送るなどして、受験を奨励している。スクーリングにより、試験の合格率が上がった。
- ・ 平成12年に、女性が多い一般職の昇進速度を総合職と同程度に改正。これにより、現在女性のサブリーダー（主任担当職）は16名、リーダー（係長相当職）10名、係長2名

が活躍している。

4) 職場環境、風土の改善

- ・ 研修の講師に女性を配置。

＜取組の効果＞

- ・ 一般職女性の役職者の増加により、女性の仕事に対する取組が変わってきた。また、育児休業を取得して継続就業をしようとする女性が増加した。

＜今後の課題＞

- ・ 現状では一般職ではリーダーまでしか昇進できないが、今後、一般職女性の役職者を更なる役職につけていきたい。
- ・ 女性が現状の職にとどまることのないよう、更に職域拡大を推進していきたい。

女性を渉外業務へ積極的に配置した結果、個人顧客の獲得に成功。

長崎県 金融・保険業 労働者数：147名（うち女性 51名）

平均勤続年数：男性 20.3年 女性 12.1年 役職者数：男性 73名 女性 6名

＜導入のきっかけ＞

男女雇用機会均等法施行と人員削減に伴い、職員1名あたりの労働の質が重要になってきた。女性の能力向上と管理職登用を目指して、取組を開始。

＜取組体制＞

理事長自らがリーダーシップを取って、推進している。

マネジメント会社へ委託し、専門の講師を中心に渉外業務配置のための教育を行っている。

＜取組目標＞

- ・ 女性を渉外業務に配置（職域拡大）
- ・ 女性の管理職登用

＜取組内容とその結果＞

1) 職域拡大

- ・ 窓口業務中心だった女性を渉外業務に配属。13店舗の約半数の支店に個人宅向けとして1名ずつ配置。平成7年度の2名（女性比率5.4%）から平成14年度には7名（女性比率15.2%）にまで増加。
- ・ マネジメント会社による渉外業務のマニュアル作成と専門の講師によるマンツーマンの渉外業務実地指導を展開。
- ・ 複数の支店に女性の渉外を配置。
- ・ 地域によって坂道が多い場所は、自転車ではなく女性用のスクーターを購入。
- ・ マネジメント会社による管理職研修の実施。

2) 管理職登用

- ・ 通信講座を修了した者には、業界資格試験の実務試験及び上級実務試験を受験させる。上級実務試験に合格すれば上位等級、管理職への昇進の道が開けるので、必ず受験するよう奨励している。平成14年度には係長が6名にまで増加。
- ・ 人事考課関連諸規定を全員に配布。
- ・ 理事長に対して、無記名で直接意見を投函できる制度を設けている。

<取組の効果>

個人宅訪問は女性渉外の方が顧客に受け入れられやすい面があり、新規契約につながる。また、新商品や粗品に女性のアイデア、意見をとり入れたことが業績向上につながるとともに、企業イメージも向上した。

<今後の課題>

女性の管理職とりわけ店課長職への登用が課題。登用の前提となる業界資格試験の上級実務試験の合格者はまだいない。

経営トップが提唱する「男女同一」の環境下、女性渉外担当を再度育成したい

宮崎県 金融・保険業 労働者数：96名（うち女性23名）

平均勤続年数：男性15.0年 女性3.5年 役職者数：男性56名 女性3名

＜導入のきっかけ＞

通常、1人前の仕事ができるようになるには、性別にかかわらず入社後5年程度は必要だが、女性は入社後2、3年の「これから」という時に辞めてしまうことが多いため、勤続年数を伸ばし、女性を活用していこうと考えた。

平成8年頃、女性4名を渉外業務に配置したところ、仕事がきついとの理由で2名は退職、2名は他業務への配置転換を希望した。よって、現在は渉外業務に就いている女性はいない。渉外業務は信用金庫でも重要な部門であるため、女性にも積極的にこの業務に就いて欲しいと考えている。

企業のイメージアップ、経営の効率化の面でも、今後は女性の活用が必須であることから、ポジティブ・アクションの取組を図ることとなった。

＜取組体制＞

総務部及び営業推進部（営業店の統括）が中心となって具体的な検討を進めるほか、支店長会議においても、理事長以下の役員と協議しながら、取組を進めていく。

＜取組目標＞

- ・女性の勤続年数の伸長
 - ・渉外業務への女性の配置
- （数値目標は、今後検討）

＜取組内容とその結果＞

1) 職域拡大

- ・これまで女性の配置がなかった渉外業務に、平成8年に4名を配置したが、うち2名は退職、2名は内勤を希望したため、現在は女性の配置はない。しかし、平成15年度改めて女性を渉外業務に配置することとし、併せて渉外業務につく女性のための研修制度を、現在の教育訓練とは別に検討中。

2) 管理職登用

- ・平成8年度より昇進昇格基準を明確にし、女性にも積極的に実務試験を受験するよう奨励している。
- ・昇進試験の受験に際しては、実務試験が義務づけられているが、これは難関で合格率は基礎で約5割、上級で約2割程度。対象社員には通信教育講座の受講を奨励しているが、こ

の費用については、修了認定試験に合格した時点で、社が負担することになっている。

- ・ 現在、実務試験（基礎）の女性受験者4名のうち、3名が合格（うち1名は昇任試験合格後主任、他2名の主任は制度実施前に登用）。その他の社員も積極的に通信講座を受講している。
- ・ 平成13年10月より人事考課を改正。それまでの評価者は次長、副長であったが、主任以上（女性主任3名を含む）を全て評価者とし、性別に関係のない評価を実施している。女性が評価者に加わることで、評価者全体にとっても、また女性主任にとっても良い刺激となり、役職者としての認識が深まった。

3) 職場環境、風土の改善

- ・ 平成8年度よりトップの方針で「男女同一、区別をしない」ことを明確にし、お茶くみなどの慣行の見直しをした。平成8年度より、各会議で男女区別をしないという方針についての意識啓発を実施。お茶くみは男性もするのが当然という意識になり、各自で行うようになったため、女性も自分の仕事に集中できるようになった。

<取組の効果>

職場全体のモラルが向上し、少しずつではあるが、女性の能力活用にも結びついて、経営の効率化が図られたと思う。

また、昇進昇格基準を明確化したことによって、男女とも以前に比較してやる気が感じられる。女性社員も積極的に通信教育講座などを受講して、昇進試験受験のための自己研鑽に取り組んでおり、男性社員への刺激にもなっている。

<今後の課題>

女性の勤続年数を伸ばすための諸制度は整えていると認識している。今後は、女性の意識改革も含めて、結婚・出産後も継続就業しやすい職場づくりを検討していきたい。

また、女性の渉外業務については、数値目標を定めて具体化していきたい。

ポジティブ・アクションに再度挑戦。男女共に仕事への姿勢が明確に。

宮崎県 金融・保険業 労働者数：136名（うち女性40名）

平均勤続年数：男性 12.3年 女性 7.7年 役職者数：男性 52名 女性 4名

＜導入のきっかけ＞

- ・ 女性社員が全体の3分の1を占めており、人件費のウェイトも高い。そのため、女性も能力を身につけて性別に関わりなく誰もがどこの支店でもどのような職務にでも就くことができる人事ローテーションを励行していこうと考えた。そのためにはまず、これまでほとんど女性を配置しなかった渉外業務も経験させる必要があるため、ポジティブ・アクションに取り組むこととした。
- ・ 平成10年から渉外業務配置候補の女性社員（8名）を対象に実践研修を行ってきたが、平成11年に同一地域内にある他の信用金庫が破綻し、その事業の一部を引き受けることになり、平成13年3月に譲渡するまでの間、ポジティブ・アクションの取組が中断された。14年度に入り、事業も落ち着きを取り戻してきたので、平成15年度から再度、取組むことになった。

＜取組体制＞

総務部人事研修課が中心となって具体的な検討を進め、常勤理事会で協議を行い、各部署が具体的に取組を実施。

＜取組目標＞

渉外業務へ女性を配置する

＜取組内容とその結果＞

1) 職域拡大

- ・ 平成12年度より新たに女性を渉外業務に配置する計画だったが、経営上の理由で延期され、平成15年度より実施することとなった。
- ・ 渉外業務に配置予定の女性社員を対象として、講師も顧客回りに同行して預金勧誘、融資相談の話法・技術を身につける女性渉外実践研修を、平成10年度から実施してきたが、途中で中断を挟んで、平成15年度より再度実施。最初は話法などうまくいかず、体力的にも精神的にもきついうだったが、だんだん定期預金の契約が取れるようになるなどの進歩が見られ、女性は徐々に渉外業務に魅力を感じて、やる気も出てきた様子。
- ・ 平成13年度より「目標チャレンジカード」による自己申告制度を導入。（1年間の目標及び結果に基づいた自己評価及び上司からの評価を記入。進路希望等も、これを用いて申告。）自分の目標に対する業績評価を自己点検しなければならないため、漠然と仕事をするのではなく、自分の定めた目標を常に意識して仕事に臨むようになった。また、上司と自分の

評価の違いを知らされるので、自己の評価に対する興味が出てきた。

2) 管理職登用

- ・ 平成12年度より人事考課基準を改訂、明確化した。これによって様々な業務を経験しなければ評価が上がらないことを社員が認識するようになった。特に女性は、渉外業務を経験する必要があるという意識が深まった。また、考課担当者に考課者研修を実施。

3) 職場環境・風土の改善

- ・ 平成13年度導入の「目標チャレンジカード」により、本人の異動希望や進路希望を金庫として把握するようにしている。このシステムにより、支店等の雰囲気や上司に対する不満を掴むことができ、状況の把握が容易になった。
- ・ 本人の異動希望に基づき、事情がある者については自宅通勤可能などへ配置するなど配慮している。女性社員46名中30%が既婚者であり、出産後はほとんどの女性は産前産後休業を取得後復職しており、継続就業する女性が着実に増えている。

<取組の効果>

- ・ 人事考課基準の明確化と、「目標チャレンジカード」による自己申告制度によって、女性だけでなく男性についても、仕事に対する姿勢がはっきりしてきた。
- ・ 女性渉外実践研修に関しては、研修の中で仕事に対するやりがいを実感することが可能となり、それが業務全般についての本人のやる気を引き起こす結果となった。実際の渉外業務への配置にはまだ結びついていないが成果は大きく、座学ではここまで期待できなかったと思われる。

<今後の課題>

- ・ 一旦計画が中断してしまったため、平成15年度から新たなスタンスでポジティブ・アクションに取り組んでいくつもりである。
- ・ 女性の渉外業務については具体的な数値目標を定めて進めていきたいが、とりあえずは後輩の励みとなるようなロールモデルの育成を行いたい。
- ・ 仕事の厳しさ、困難な業務にアタックしていく姿勢が足りない女性もいるので、今後は更に意識啓発にも力を入れるなど精一杯の努力をしていくつもりであり、社員も是非これに応えて欲しいと願っている。

女性登用により行内のポジティブ・アクションの気運が高まり、顧客イメージがアップ、社内モラルが向上。

茨城県 金融・保険業 労働者数：959名（うち女性245名）
平均勤続年数：男性18.1年 女性8.0年 役職者数：男性421名 女性13名

<導入のきっかけ>

現頭取は、人事担当役員の頃から女性の活用に強い関心を持ち、「業績向上には女性の活用が不可欠であり、営業職においても、男性より優れている女性も多いのではないか」と考えていた。そして頭取就任後、人事部に対し女性の活用を指示し、ポジティブ・アクションに取り組んでいる。

取組にあたっては、同業他社が他県で均等推進企業表彰を受賞したことが大きな刺激となっている。頭取から「当行も」という指示があり、更に積極的にポジティブ・アクションに取り組んでいる。

特に、銀行は顧客に女性が多いことから、お客様に良い印象を持ってもらい、女性のお客様が相談しやすいという効果をねらっている。また、女性が活用されると職場全体が生き生きと明るくなり、職場全体のモラルの向上が図れる。その他、業種別使用者会議へ参加したことも、ポジティブ・アクションの必要性を認識するきっかけとなっている。

<取組体制>

頭取が女性の活用に積極的で、人事部がその意向を受けて、中心となって取り組んでいる。

<取組目標>

- ・ 女子学生の応募を増やす
- ・ 女性採用の透明化、公平化を図るための選考方法の改善を図る
- ・ 女性の職域拡大を図る
- ・ 女性の管理職登用を進める
- ・ 職場環境、風土の改善、職場モラルの向上を図る

<取組内容とその結果>

1) 採用拡大

- ・ 会社案内に女性行員の記事を載せるなど、積極的に女性を登場させている。
- ・ 大学・短大の就職ガイダンスに、人事部の女性行員が出席。特に短大では、女性行員が説明を行っている。
- ・ 一次面接、二次面接、最終面接の全段階に、女性面接官を登用している。
- ・ このような取組の結果、女性の応募が増え、応募者の男女比は4：6となっている。

2) 職域拡大

- ・ 融資と渉外を業務合理化により一本化し、本人の希望や適性を考慮しながら女性を配置した結果、従来、女性の少なかったこうした職種に従事する女性が増加した。(営業職：20名)
- ・ ジョブローテーションを導入したことにより、女性が様々な業務経験を積み、管理職に必要な幅広い職業能力が習得できるようになった。
- ・ 半年に一度、上司による希望業務の聴取を行い、本人の希望や適性を考慮した配置を行っている。
- ・ 通信講座、検定等、公的資格取得に係る受験料を自己啓発奨励推奨金制度として援助している。
- ・ 行内公募制度を実施することにより、女性も新たな業務にチャレンジしたり、専門業務へ従事する道が開かれた。

3) 管理職登用

- ・ モデル女性を育成・提示しており、小グループリーダーとして活躍する女性が増加している。
- ・ 新入行員を対象とした半年間のメンター制度を導入。
- ・ 昇格要件を明確にして、行員に知らせるとともに、支店長代理以上の役職者に対し、評価者研修を実施

4) 職場環境、風土の改善

- ・ お茶くみ制度を廃止した他、会議のリーダーに女性を積極的に登用。
- ・ 女性の意見を採り入れたセクシュアルハラスメント防止対策を講じている。

<取組の効果>

女性の活用により顧客ニーズへの的確な対応が可能となり、顧客へのイメージアップが図れ、社内のモラールも向上した。

更に、女性支店長、出張所長が各1名誕生し、今後の活躍が期待される。ただし、女性管理職はまだ少人数であり、全体数の引き上げが必要であるが、ジョブローテーションにより女性の職域が拡大していることから、今後一層の女性の登用が見込まれる。

女性の銀行業務検定の受講率も高まっており、仕事に前向きな姿勢が見られる。

<今後の課題>

平成15年4月の合併で、新体制としてスタートしたが、これまでの取組が今後、生かされるかどうかは課題である。

管理職に登用された女性をモデルにして、後続の女性が育っていくことを期待したい。特に、

女性支店長の活躍から、行内の女性に対する期待は高まっており、営業職に女性をより多く登用したいと考えている。現状では、女性はなかなか営業職を希望しないが、合併後に予定している人事管理で営業職は総合職となり、給与体系も変わることから、女性の希望者が増えるのではないかと考えている。

昇格基準は明確になっているが、昇格意欲の少ない女性もあり、各種会議のリーダーについても、自分から手を挙げる者は少ない。女性の意識啓発は、今後必要である。

有資格女性の増加が、男性主体の職場環境に活気と刺激をもたらした

群馬県 金融・保険業 労働者数：469名（うち女性107名）

平均勤続年数：男性 19.5年 女性 8.8年 役職者数：男性 243名 女性 24名

<導入のきっかけ>

これまで営業担当、融資窓口担当は男性がほぼ独占している職域だったが、営業担当については高齢者世帯への年金アプローチ及び女性のソフト対応が取引先に評価されたことと、女子職員の意識も「男子と対等に競争し、成果をあげてみたい」との変化が生まれてきている。

また、多くの優秀な女子職員がおり、こうした女性職員を登用して、成果を上げることが不可欠であると考えている。

この2点から、ポジティブ・アクションの推進を図ることとなった。

<取組体制>

本部においては営業推進部や人事部、営業現場においては各営業店の管理職を中心に、取り組んでいる。

<取組目標>

- ・ 渉外業務を担当する営業係の女性職員割合を、3年間で2割以上とする。
(年金担当などの専門職を含む)
- ・ 管理職登用を5年間で10名以上とする。

<取組内容とその結果>

1) 職域拡大

- ・ 当金庫において渉外業務は重要なポジション。平成7年より、本部に年金担当を専門とする女性を4名、平成14年に7名配置。14年度より、営業店においても取引先開拓を主業務とする営業担当に女性を1名登用。また、「女性のためのローン」企画・開発に際して、女性スタッフ9名を社内公募で選抜・登用。
- ・ 業務に必要な知識やスキルを習得するため、女性職員の各種研修への参加、公的資格・検定試験の受験を推奨。平成13年度には、宅地建物取引主任者試験に女性職員1名が合格。その他、毎年多数の職員が検定試験に合格している。

2) 管理職登用

- ・ 平成9年度より、女性職員も昇格試験に積極的に取り組ませる意識改革を図っており、定着しつつある。

＜取組の効果＞

- ・ 有資格者が増加する毎に、女性職員の自己啓発が活発になり、職場環境に一層活気が生まれてきた。
- ・ 業務の取組姿勢に自信がうかがえ、信頼度が増してきた。
- ・ 男性職員が圧倒的に多い営業担当に女性が配属されたことにより、男性職員への刺激も生まれ、職場が活性化しつつある。

＜今後の課題＞

- ・ 女性職員の管理職登用に向けた取組も軌道に乗り、底辺の拡大が図れつつある。資格滞留年数規程もあり、平成15年度中には係長昇進も見込める。
- ・ 新任管理職研修（係長、代理クラス）について、平成15年度に対象の基準に達しない女性職員も特別参加させ、自覚と責任を身につけさせたいと考えている。
- ・ 今後も更なる上位管理職への昇格を目指して、教育・研修・実践を積ませていきたい。
- ・ 営業担当への配属についても、知識・技術を習得させるための体制を再構築する。また、外部研修などにも積極的に参加できる機会を設けていきたい。

飲食店、宿泊業（3社）

ブライダルアドバイザー職への女性登用で、女性社員の意欲向上にもプラスの効果

長崎県 飲食店、宿泊業 労働者数：99 名（うち女性 35 名）
平均勤続年数：男性 6.9 年 女性 5.3 年 役職者数：男性 32 名 女性 9 名

＜導入のきっかけ＞

女性従業員のうち、正社員は 35 名。不規則な勤務体系のため、結婚・出産後も継続して勤務を希望する女性は少ないのが現状である。

メイン事業はブライダルだが、顧客（新婦）より「女性の担当者がいい」と名指しで希望があった。最初に抜擢した女性が各種資格を所有しており、顧客の期待に応えて多くの企画をヒットさせたことから、ブライダルアドバイザー職は女性が活躍できる職務であることにトップ自らが気付いた。

＜取組体制＞

女性の活用については、社長と専務が中心となって推進。全社員を集めて、女性の活用のための人事異動を積極的に実施する旨説明、約 3 か月かけて理解を求めた。

＜取組目標＞

- ・ ブライダルアドバイザー職を、女性の活躍の場とする。

＜取組内容とその結果＞

1) 職域拡大

- ・ 営業・ブライダルアドバイザー職には積極的に女性を登用。
20 数年前は女性の配置はなかったが、平成 14 年 10 月現在で女性 4 名、男性 2 名を配置。役職者も誕生している。

2) 管理職登用

- ・ （営業部門の女性役職者：企画部長、営業課長、企画係長、営業主任各 1 名）

＜取組の効果＞

- ・ モデルとなる女性がいることで、女性の意欲が高まり、女性管理職が増加した
- ・ 顧客のブライダル企画に対する評判が高まった
- ・ 女性に対するトップの意識が変わり、男性社員の意識も徐々に変化しつつある

＜今後の課題＞

女性が活躍できる場は開けたが、後に続く女性の意欲がまだ低い。意欲・能力があれば、トップはすぐに抜擢する体制は整えている。今後は女性自身の仕事に対する意識を、いかに変えていくかが課題である。

女性の職域拡大で購買層のニーズを的確にキャッチし、業績向上に貢献。

茨城県 飲食店、宿泊業 労働者数：329 名（うち女性 110 名）
平均勤続年数：男性 6.3 年 女性 3.2 年 役職者数：男性 41 名 女性 1 名

＜導入のきっかけ＞

社内活性化のための方策として、業績の上がっている同業他社の状況について研修したところ、女性があらゆる分野で活躍し、能力を十分に発揮させていることが分かった。このことから、当社においても女性の活躍が不可欠であると考え、ポジティブ・アクションを推進することとした。

＜取組体制＞

グループ会社社長による「女性の活躍を促進する」という方針のもと、グループ会社支配人以上級が参集する営業会議で、ポジティブ・アクション等に関する必要事項が報告され、それに基づき総務部が中心となって、ポジティブ・アクションを推進している。

＜取組目標＞

- ・ 女性の職域拡大を図る
- ・ 女性のモチベーションを高める

＜取組内容とその結果＞

1) 職域拡大

- ・ これまでは男性しか配置していなかった教育担当部門については平成 13 年に、広報担当部門については平成 14 年にそれぞれ女性を 1 名ずつ配置。
- ・ 異なる職種、職場で働く女性同士が交流できる場として「女性モニター会議」を実施。これにより、女性が商品開発に意見を述べる機会ができるとともに、職種を超えた意見交換が可能となった。
- ・ 自己申告制、体系的な教育訓練、定期異動は従来より行っているが、女性の適用実績がなかったため、女性社員についても適用されることを明確にし、制度について改めて周知したところ、通信教育の女性受講者の増加や自己申告に関する女性の積極的な発言など、プラスの効果が見られた。

2) 管理職登用

- ・ 女性中堅社員を外部のリーダー研修に派遣した。
- ・ 個々のキャリアプランに適切にアドバイスできるよう、個別面接制度を導入。

3) 職場環境、風土の改善

- ・ 個別面接制度の導入により、女性の意識・意見を把握。
- ・ 管理職の男女役割分担意識を解消するための研修を実施し、男女差別を含む差別意識解消を図った。

<取組の効果>

女性が新たに配置された商品開発・広報部門において、購買層に近い女性社員の意見が反映され、業績維持・向上に貢献している。

また、女性社員の活躍の場が広がったことにより、若い女性社員に目標となるモデルができ、男女ともにモラルが向上した。

<今後の課題>

社長方針のもと、女性社員の職域拡大を図ったが、今後は管理職への登用を図るために、専門スキルのみならず、労務等の通信教育による資格取得を促進するなど、マネジメント能力向上のための教育・意識づけを行っていく必要があると考えている。

女性管理職の積極登用で、女性もリーダーとしての自覚が芽生える

山口県 飲食店、宿泊業 労働者数：873名（うち女性50名）

平均勤続年数：男性9.4年 女性6.0年 役職者数：男性375名 女性13名

<導入のきっかけ>

- ・ 今後、若年労働人口、生産年齢人口が減少する中で「女性の活用を図らなければ、社員の確保はできない」との危機感を持ち、女性の積極的採用に取り組み始めた。
- ・ これまで女性社員は事務職が大半を占めていたが、事務職の女性は補助的業務に従事しており、登用しようとしてもうまくいかない状態だった。そのような状況の中、営業職への女性の応募は少ないものの、営業職女性は自然とリーダーに育っていったことから、営業職として女性を積極的に採用し、店長等への登用を図ることとした。

<取組体制>

- ・ 管理本部長の指示の下、人事担当部署が中心となり、推進している。
- ・ 労働組合との定例労使協議会において、女性の就業環境についての協議を行うなど、労使が協調して女性が働きやすい環境への改善を図っている。

<取組目標>

- ・ 営業職女性の採用を増やす
- ・ 女性店長を増やす

<取組内容とその結果>

1) 採用拡大

- ・ 全体採用数の一定割合を女性採用の目標数と定めて、採用を実施。その結果、女性営業職の採用は平成12年度に8名（男性72名）、平成13年度は15名（男性93名）、平成14年度は22名（男性91名）と順調に増加。
- ・ 女性店長の活躍する姿を会社概要に掲載して、女性の採用促進を図った。
- ・ 営業職応募者には、勤務内容が分かりやすいように営業店の見学を行っている。

2) 職域拡大

- ・ 労使協議会において、労働組合に対し女性の働く環境改善についてのアンケート実施を提案。アンケート結果をもとに、作業器具や作業日程の見直しを行っている。

3) 管理職登用

- ・ 平成11年に初めての女性店長となった者は、非常に活躍しているため、女性店長のモデ

ルとして様々な機会に紹介している。女性店長は、平成11年度に2名、平成12年度に5名、平成14年度には7名まで増加。

- ・ 平成13年度より人事制度全般の見直しを行い、評価基準を明確化した。
- ・ 上級店長の公募制を実施し、女性一人を登用（男性11名）。

＜取組の効果＞

- ・ 中途採用者も含めて性差についての意識が無くなり、女性の応募者が増加した。
- ・ 上級店長が中心となり、女性の就業改善意識が高まり、他の女性社員の相談役にもなってきた。
- ・ 全社で年に1度開催されるサービス・クッキング・マネジメントに関するコンテストへの参加意識が高まり、女性優勝者が誕生して海外研修にも参加するようになった。

＜今後の課題＞

- ・ 男女共に、「女性は結婚を機に退職するもの」という意識がまだ存在すること
- ・ 深夜勤務の防犯管理
- ・ 育児休業制度の活用をどう高めるか、その取得意識の改革や復帰後の制度の整備
- ・ 課長職以上への女性の登用

2 テーマ別取組事例

P. 22～144の「全国から収集した取組事例」においても掲載されているものについては、掲載ページを →P. という形で記しています。

(1) 導入のきっかけ

社長の強いリーダーシップのもとで、取組を開始・推進

- ・ 「日本ほど女性を活用していない国はない。海外では、トップとして女性が出てくるし、その女性がしっかりしている。」としてトップがポジティブ・アクションの方針と取組を指示した。
(大阪府・製造業 労働者数 280 名、うち女性 37 名 他 26 社)
- ・ 企業トップの「新しい新聞販売の未来を作ろう」という発想の下、労務部長が中心となり、取組を推進している。
(宮城県・卸売・小売業 労働者数 267 名、うち女性 21 名) →P.90
- ・ 社長がリーダーシップを取って推進。月 1 回の役職者会議では、ポジティブ・アクションの必要性や取組方針を伝達し、取組に係る業務を直接指示している。
(石川県・建設業 労働者数 48 名、うち女性 9 名 他 4 社) →P.26
- ・ 社長、常務等、経営トップ層が女性の能力発揮のための取組の必要性を認識しており、機会を捉えて「性別に関わりなく社員を登用していくこと」を社内に周知している。
(千葉県・運輸業 労働者数 295 名、うち女性 44 名 他 3 社)
- ・ グループ会社社長による「女性の活躍を促進する」という方針のもと、グループ会社支配人以上級が参集する営業会議で、ポジティブ・アクションに関する必要事項が報告されている。
(茨城県・飲食店、宿泊業 労働者数 329 名、うち女性 110 名) →P.141
- ・ 人事責任者が取組についてトップに提案し、役員会議等で具体的な取組内容を協議の上、トップが方針を決定して指示を出している。
(佐賀県・製造業 労働者 86 名、うち女性 27 名)

社外フォーラムなど外部活動による触発

- ・ ポジティブ・アクションには従来から取組んでいたが、均等法の改正や女性の活躍推進協議会の策定した「ポジティブ・アクション普及のための提言」を受けて、取組を強化している。
(滋賀県・金融・保険業 労働者数 2,353 名、うち女性 844 名) →P.105
- ・ (財) 21 世紀職業財団主催の「業種別使用者会議」に参加した際、「女性の管理職が少ない」「女性の意見・要望を把握する機会がない」などの問題点を発見したため、ポジティブ・アクションとして女性社員の能力が発揮できる環境づくりを推進することとした。

(新潟県・製造業 労働者数 293 名、うち女性 79 名 他 10 社) →P.58

景気減退による社内人材の活用

- ・ 人員削減、人件費抑制下において、現有人員の能力を最大限に引き出すことが不可欠である。そのために、高齢者、女性、外国人という従来とは異質の人材をより積極的に受け入れ、新たな「知」を生む必要がある。

(大阪府・製造業 労働者数 7,002 名、うち女性 581 名) →P.47

- ・ 景気の状態が厳しく、今後の経営についても一段と厳しくなることが予測されることから、コストを大幅削減するとともに、人事組織の改革を行い、能力のある女性労働者を積極的に管理職に登用することによって、会社の業績アップに結びつけることとした。

(鳥取県・飲食店、宿泊業 労働者数 78 名、うち女性 23 名 他 12 社)

- ・ 複数の銀行の合併や経営譲渡により余剰人員を抱え、新規採用ができない。そのため、現在在籍している行員、特に女性の能力発揮を図り、経営の効率化を進める必要がある。

(大阪府・金融・保険業 労働者数 4,034 名、うち女性 1,061 名 他 1 社)

- ・ 経済の低成長時代において、総人件費の抑制が必要であり、年功制を廃止し、実績主義を導入するという新人事制度を構築するプロジェクトをスタートした。

(静岡県・運輸業 労働者数 252 名、うち女性 45 名)

- ・ 親会社の経営悪化に伴い、平成 9 年以降、新規採用、ポジティブ・アクションへの取組も停止していたが、平成 13 年から新たな枠組みで再スタートした。

(神奈川県・運輸業 労働者数 1,609 名、うち女性 167 名)

(2) 取組体制

人事部門等の中に、専門セクションを設けて対応

- ・ 10 年以上前に発足した「人材活性化委員会」(メンバーは、会社の人事スタッフ(部課長以下、労組委員長や書記長など合計 30 名程度)で、人事制度構築に関して協議。この委員会の中に設けられた「人事賃金プロジェクト」の中で、平成 11 年から「女性の活性化」ポジティブ・アクションをテーマに活動している。

(東京都・卸売・小売業 労働者数 932 名、うち女性 387 名 他 4 社) →P.84

- ・ 平成 13 年に発足した「男女共同参画プロジェクト」は、管理本部人事部と各店総務グループマネージャーを事務局とした社内体制で運営している。

(大阪府・卸売・小売業 労働者数 10,680 名、うち女性 4,216 名 他 2 社)

- ・ 職場横断的なプロジェクトチーム「フィメール・プログラム」を結成して、取組を推進。また、社員アンケートを実施したり、広報チームを作ってポスター、社内報を作成するなどのPR活動も行っている。

(千葉県・製造業 労働者数 712 名、うち女性 84 名 他 1 社)

- ・ 理事、学識経験者で構成され、答申の作成や実施状況のチェックを行う「男女共同参画行動計画づくり小委員会」、各部門の部長級により構成され、答申をもとにアクションプログラムを推進する「男女共同プロジェクト」、各部署の職員で構成されアクションプランの日常的推進や議論の場である「Withタスク」を設置し、活動している。また、経営企画室には推進部署として「男女共同参画推進事務局」を設置している。

(埼玉県・卸売・小売業 労働者数 900 名、うち女性 78 名)

女性社員の意見を吸い上げるセクション・プロジェクトを設置

- ・ 「女性活躍推進協議会」は担当役員以下、男女社員約 20 名がメンバーに任命され、「女性が活躍できる職場づくり・会社風土づくり」と「企業イメージの向上」を目的として、女性支援のための様々な取組を実施している。

(大阪府・製造業 労働者数 1,175 名、うち女性 156 名) →P.49

- ・ 各部署から選定した女性社員 7 名で構成される「ポジティブ・アクションプロジェクトチーム」が、女性社員へのアンケートや登用状況等を調査し現状分析を行い、女性活用の現状と課題をまとめて、会社側に提案。

(新潟県・製造業 労働者数 293 名、うち女性 79 名 他 3 社) →P.58

- ・ 「女性アドバイザ会議」は、事務所単位で管理職の推薦により選出された女性 10 名で構成。年 4 回以上開催され、事務局として人事部も参加。第一線の女性の声を集約して、提言をまとめる。

(東京都・製造業 労働者数 6,396 名、うち女性 687 名) →P.32

(3) 取組内容

A 採用拡大

女性社員の活躍を企業パンフレットやホームページで紹介

- ・ 平成 12 年度の採用活動から、高卒者向け会社案内パンフレットに女性の先輩の写真とコメントを掲載し、また大卒者向けにはホームページに女性の先輩を登場させ、女性が活躍できる職場であることをPRしている。

(東京都・製造業 労働者数 8,060 名、うち女性 35 名 他 4 社)

- ・ 大卒定期採用者向けのホームページには、技術系・事務系共に、新規事業や新製品開

発を担当するプロジェクトチームの中から女性が在籍しているチームを選んで、対談形式で仕事内容を紹介。

(東京都・製造業 労働者数 9,700 名、うち女性 1,300 名 他 1 社) →P.37

- ・ 学卒者向け会社案内資料に、女性も店長になれる旨を明記したところ、意欲的な女性の応募が増加した。

(神奈川県・卸売・小売業 労働者数 814 名、うち女性 153 名 他 2 社)

- ・ ホームページに、事務課長などを行内公募していることを掲載し、女性の活躍に期待していることを紹介。

(大阪府・金融・保険業 労働者数 891 名、うち女性 234 名)

- ・ 会社案内に女性が機械加工をしている写真を掲載した。

(兵庫県・製造業 労働者数 383 名、うち女性 153 名 他 12 社)

面接官等に女性社員を含める

- ・ 採用面接、選考担当者は以前は男性のみだったが、部長、課長クラスの女性社員も担当することとした。面接に女性担当者が加わることで、選考の中立性が図られ、男性の面接官も、質問や発言を慎重に行うようになった。

(沖縄県・情報通信業 労働者数 45 名、うち女性 14 名 他 29 社) →P.74

- ・ ガイダンス、面接試験、筆記試験、採用決定のすべての段階に総務課長（女性）が中心的役割を果たした。

(富山県・製造業 労働者数 118 名、うち女性 66 名 他 1 社) →P.60

- ・ 平成 8 年より採用担当に女性を登用していたが専任ではなかったため、女性採用スタッフを専任で 1 名配置。また、説明会の講師やリクルーターにも女性を活用。女性の専任スタッフがいることは好評で、優秀な女性の採用増に繋がった。

(滋賀県・金融・保険業 労働者数 2,353 名、うち女性 844 名) →P.105

- ・ セミナーの際、OB・OGによる説明の際には、男女平等に登場させるようにしている。

(大阪府・製造業 労働者数 8,006 名、うち女性 1,431 名)

B 職域拡大

女性の体力面での差を補う器具・設備（スクーター、軽量工具等）の導入

- ・ 一般的に渉外業務はバイクで行うが、女性が活動しやすいように、女性のためにスクーターを購入する等の配慮を行った。

(福岡県・複合サービス事業 労働者数 448 名、うち女性 170 名 他 4 社)

- ・ 営業職への女性定着を図るため、職場環境の改善として女性専用簡易シャワールの設置、全営業所へのオートマチック車の補充を行った。

(東京都・製造業 労働者数 1,434 名、うち女性 91 名)

- ・ 従来男性が従事していた小麦粉のミキシング作業に女性を就かせた際、男性との身長差もあったことから、女性の負担軽減のために踏み台を用意し、作業改善を図った。

(東京都・製造業 労働者数 17,246 名、うち女性 2,401 名 他 1 社)

- ・ 部品組立の際、13kg 以上のものを扱う際、補助具を使用。男性も含めて「労働条件の改善」という目的で実施されているが、機械操作を行う部署での女性の活躍に役立っている。

(山形県・製造業 労働者数 127 名、うち女性 104 名 他 5 社)

- ・ 一部、作業が困難な工程では独自の創意工夫で別の方法を取るなどして、無事完成させた。(例：屋根に登るのは危険なため、地上で屋根を作ってからつり上げる、壁に登るのは困難なので、壁をパネルにしてしまう等)

(静岡県・建設業 労働者数 75 名、うち女性 22 名) →P.28

- ・ 検査業務に女性の複数配置を実現することを目的に、寒暖の差の激しい就業環境を改善するため、新たな作業場を建設した。女性の複数配置を実現し、良好な就業環境の下、作業効率も上がった。

(滋賀県・製造業 労働者数 300 名、うち女性 25 名 他 1 社) →P.64

- ・ 夜間用に女性専用の休養室を設置、防犯ブザーを全員に貸与している。

(石川県・製造業 労働者数 796 名、うち女性 310 名)

女性社員を初めて受け入れる部署に対して、女性社員を複数配置（孤立を防ぐ）

- ・ 女性のいない部署に女性を新たに配置する際、複数の女性を配置。

(兵庫県・製造業 労働者数 383 名、うち女性 153 名 他 12 社)

- ・ 平成 14 年度から、生産現場に配属される大卒女性に対して入社前研修を実施し、工場配属の際も、大卒女性生産職を複数で配属した。その結果、定着率が向上した。

(東京都・製造業 労働者数 17,246 名、うち女性 2,401 名) →P.34

- ・ 深夜勤務への配置に際して、1 シフトあたり女性の配置は同一職場において 3 人以上とした。

(石川県・製造業 労働者数 796 名、うち女性 310 名)

- ・ これまで女性の配属のなかった深夜に及ぶ残業や休日出勤のある部門に、女性を複数配置。
(香川県・製造業 労働者数 185 名、うち女性 38 名)

新しく女性が営業現場へ配属された場合、上司が得意先に同行して理解を求める

- ・ 女性の配置を予定している外商のリーダーに、予め半年前に話をして担当地域や顧客を検討した上で配置。配置後 3 ヶ月間是一緒に顧客先を訪問する等、OJT を施すよう指示している。
(岡山県・卸売・小売業 労働者数 840 名、うち女性 466 名) →P.93
- ・ 配置にあたっては、営業課長が 2～3 週間得意先と一緒にまわり、得意先の理解を得ながら研修を実施している。
(山形県・製造業 労働者数 57 名、うち女性 29 名)

C 管理職登用

ロールモデルの育成・提示

- ・ 平成 11 年に初めての女性店長となった者は、非常に活躍しているため、女性店長のモデルとして様々な機会に紹介している。女性店長は平成 11 年度に 2 名、平成 12 年度に 5 名、平成 14 年度には 7 名まで増加。
(山口県・サービス業 労働者数 873 名、うち女性 50 名 他 14 社)
- ・ 同業他社の優秀な人物を中途採用し、女性のモデルとなるべく育成している。
(神奈川県・製造業 労働者数 89 名、うち女性 43 名)
- ・ 現在、係長の女性数名を 5 年後をめどに課長に昇進させたいと考えており、そのための意識付けを行うとともに、外部に対しては、「現在、係長としてこれだけの力がある」と存在感をアピールできるよう、業務の進め方を工夫している。
(長野県・製造業 労働者数 898 名、うち女性 390 名)
- ・ モデルとなる女性が現在いないため、管理職の資質のある女性を育成中。資質のある女性社員を出張させて他の百貨店を見学させたり、協会主催のセミナーに参加させる等の取組を行っている。
(京都府・卸売・小売業 労働者数 45 名、うち女性 20 名 他 9 社)
- ・ 女性管理職を増やすために、支店に課長職ポストを作り、転勤ができなくても管理職に登用できるようにした。
(香川県・金融・保険業 労働者数 2,348 名、うち女性 880 名 他 2 社)

- ・ モデルとなる女性のキャリアステップをホームページ上で公開している。
(三重県・製造業 労働者数 225 名、うち女性 36 名)

メンタリングプログラムの導入

- ・ 新入行員を対象とした半年間のメンター制度を導入。
(茨城県・金融・保険業 労働者数 959 名、うち女性 245 名) →P.134

管理職登用にあって職務経験が不足している場合、経験を補う

- ・ 女性を支店長に登用するにあたっては、女性が融資業務を経験していないことが最も大きな壁であった。これを解消するため、審査部で数ヶ月間の単独研修を実施した。
(岐阜県・金融・保険業 労働者数 2,931 名、うち女性 1,087 名) →P.100
- ・ 支店長登用に際して、当該女性は融資部門の業務経験が十分とは言えなかったが、ソフトできめ細やかな対応が得意であるので、個人ローン専門の支店の支店長とするとともに、部下の支店長代理には、融資部門の経験豊富な職員を充てる等の配慮を行った。
(石川県・金融・保険業 労働者数 194 名、うち女性 69 名) →P.118
- ・ 平成 14 年より総務担当として採用した女性は、1 年間の建設現場を含む全ての部署に配置し、会社の全体像をもって理解させることで、基幹的業務に携わることができるようにした。
(石川県・建設業 労働者数 48 名、うち女性 9 名) →P.26
- ・ ライン職群の係長職以上への昇進については、各職務の係長を経験することが求められるが、その職務について経験が浅い女性に対しては、研修や通信講座で知識・経験を補えるようにしている。
(静岡県・金融・保険業 労働者数 565 名、うち女性 224 名) →P.122
- ・ 主任候補をチーフとして毎月本部に集め、各部門の商品教育、会社の組織、制度などについて 2 日間の教育を行っている。
(栃木県・卸売・小売業 労働者数 225 名、うち女性 39 名)

D 職場環境、風土の改善

夫婦共稼ぎの場合、家庭状況に配慮

- ・ 中堅社員の配置転換にあたり、特に社内共働き労働者への配慮として、可能な限り本人希望を入れて夫婦同時期、同一居住地域への異動が行えるよう配慮している。
(岐阜県・製造業 労働者数 782 名、うち女性 207 名) →P.62

- ・ 子供が小さい者、介護を行っている者については、自宅の近隣の店舗へ配置するようにしている。
(福井県・金融・保険業 労働者数 126 名、うち女性 36 名 他 7 社)
- ・ 原則として、異動は通勤可能な範囲で行っている。
(神奈川県・卸売・小売業 労働者数 814 名、うち女性 153 名)

社内会議・各種委員会に女性社員をメンバーとして出席させる

- ・ 会議では担当部署の女性を可能な限り出席させ、率先して女性をテーマリーダーに推薦させ、発表の機会を与えている。
(滋賀県・製造業 労働者数 300 名、うち女性 25 名 他 13 社) →P.64
- ・ 商品企画のチームリーダーに女性を登用。
(広島県・製造業 労働者数 1,789 名、うち女性 418 名 他 3 社) →P.51
- ・ 意識的にプロジェクトメンバーに女性を入れるようにしており、プロジェクトリーダーが行うメンバー選定については、人事が随時チェックを行っている。
(静岡県・運輸業 労働者数 252 名、うち女性 45 名 他 1 社)
- ・ 部・店舗ごとの定例会議の議長を、役職や性別に関わりなく順番に担当させている。
(栃木県・金融・保険業 労働者数 70 名、うち女性 22 名 他 1 社)
- ・ 本社のセクハラ防止委員会の副委員長、販売部門向け研修トレーナー、生産部門大卒女性研修のインストラクターに、それぞれ女性を登用している。
(東京都・製造業 労働者数 17,246 名、うち女性 2,401 名 他 6 社) →P.34

(4) 取組の効果

男性社員への良い刺激となり、職場全体が活性化

- ・ 女性行員でも、能力次第で昇進のスピードが男性のトップクラスと同様になったため、男性行員への刺激にもなり、全体の意識向上につながった。
(岐阜県・金融・保険業 労働者数 2,753 名、うち女性 1,013 名 他 7 社)
- ・ 女性社員がより積極的に自己啓発や業務に取り組むようになったことが、男性社員にとっても刺激となり、職場全体が活性化しつつある。
(群馬県・金融・保険業 労働者数 3,346 名、うち女性 936 名 他 8 社) →P.115
- ・ 男性管理職の意識が変わり、「意欲、能力のある女性行員も登用して行こう」という方針が、会社全体に浸透してきている。

(千葉県・金融・保険業 労働者数 1,420 名、うち女性 374 名 他 2 社)

- ・ 男性職員が圧倒的に多い営業担当に女性が配属されたことにより、男性職員への刺激も生まれ、職場が活性化しつつある。

(京都府・製造業 労働者数 1,715 名、うち女性 391 名 他 2 社)

女性社員の可能性が拡大

- ・ 顧客である女性のニーズに対応した事業展開及び店舗の運営が進み、売り上げに貢献する女性労働者が増加している。

(神奈川県・卸売・小売業 労働者数 814 名、うち女性 153 名 他 6 社)

- ・ 全ての女性が役職登用の機会を得ることができるような制度を導入したことで、女性社員の可能性が高まった。

(静岡県・金融・保険業 労働者数 1,678 名、うち女性 625 名 他 2 社) →P.103

- ・ 後輩社員のモデルができたことで、若手女性社員の将来設計が具体的になった。

(群馬県・卸売・小売業 労働者数 1,576 名、うち女性 294 名 他 2 社)

女性社員の意識・意欲が向上

- ・ 従来、社内全体に目を向けることが少なかった女性社員が、工場見学会や勉強会を通じて、会社や他部門を知り、製品知識を高めることにより、女性自身の意識が高まりつつある。

(大阪府・製造業 労働者数 1,175 名、うち女性 156 名 他 9 社) →P.49

- ・ 一般職女性の役職者の増加により、女性の仕事に対する取組が変わってきた。

(和歌山県・金融・保険業 労働者数 838 名、うち女性 190 名) →P.126

- ・ 女性社員に責任感、積極性が生まれた。従来多かった結婚退職者がほとんどいなくなり、仕事を長いスパンで考えるなど、女性社員の仕事に対する姿勢が変化している。

(栃木県・卸売・小売業 労働者数 391 名、うち女性 32 名)

- ・ 新規業務に女性を積極的に配置していくことで「自分たちは、期待されている」という意識から、職務に対するより一層の意欲向上につながった。

(香川県・製造業 労働者数 185 名、うち女性 38 名 他 1 社)

- ・ 新たに管理職となった女性自身に、やる気が出てきた。その他の女性にとっても「頑張れば、管理職に登用される」という目標ができ、職場が活性化した。

(鳥取県・飲食店、宿泊業 労働者数 78 名、うち女性 23 名 他 5 社)

顧客の反応、世間の評価、対外的なイメージ向上

- ・ これまでの「男性の仕事」というイメージを一新し、業界及び顧客に対する企業イメージが向上した。その結果、女子学生からの採用の問い合わせも増え、女性の採用拡大が図られた。
(宮城県・卸売・小売業 労働者数 267 名、うち女性 21 名 他 3 社) →P.90
- ・ 理系女子学生の人気企業ランキングで上位に入り、女性活躍イメージが持たれたことから、女子学生からの志望が増えた。
(東京都・製造業 労働者数 17,246 名、うち女性 2,401 名 他 2 社) →P.34
- ・ 女性面接官を登用して以降は、更に面接しやすいとの評価が高まり、学生に対して企業イメージが向上していることが、採用面接を受けた学生に対するアンケートから分かった。
(岩手県・金融・保険業 労働者数 670 名、うち女性 172 名)
- ・ 顧客が訪問する際に、社内の各部門を案内すると、女性の配置について関心を持たれる。その結果、好印象を与え、「新しい試みを実践している会社」として信頼度が高くなった。
(滋賀県・製造業 労働者数 300 名、うち女性 25 名 他 3 社) →P.64
- ・ 女性専門職（仕入れ、販売等）が増加したことで、顧客ニーズにも対応し、顧客の支持を得た。特に、食品（菓子）など、マスコミで取り上げられたことでイメージが向上、経営上の利点もあった。
(東京都・卸売・小売業 労働者数 932 名、うち女性 387 名 他 6 社) →P.84
- ・ 受注業務に女性を配置した結果、その仕事ぶりや女性からの提案に対して、客先からの評価が高く、顧客との関係に良い影響をもたらした。
(千葉県・運輸業 労働者数 295 名、うち女性 44 名 他 3 社)
- ・ 女性が現場監督として活躍する様子が様々なところで取り上げられたことにより、企業イメージが向上した。
(埼玉県・建設業 労働者数 73 名、うち女性 6 名 他 2 社)
- ・ 女性を総務課長に登用したことに「女性を活用する会社」としての企業イメージが向上した。
(富山県・製造業 労働者数 118 名、うち女性 66 名 他 4 社) →P.60
- ・ 外部の各種会合に女性が出席することで、企業イメージが向上した。
(神奈川県・製造業 労働者数 89 名、うち女性 43 名)
- ・ ガソリンスタンドに水着、ヌードのポスターを貼らないように配慮した結果、ガソリンス

タンドの雰囲気が変わり、女性の来店が増えた。

(宮城県・卸売・小売業 労働者数 184 名、うち女性 31 名)

(5) 今後の課題

女性の意識啓発

- ・ 意欲ある女性社員の登用が進む一方で、現状維持を望む女性社員も多い。工場内部での登用とあわせ、グループ内の異動者や外部からの登用も図り、新しい風を社内に送り込むことにより、工場全体の活性化につなげていきたい。

(宮城県・製造業 労働者数 1,549 名、うち女性 314 名 他 13 社) →P.53

- ・ 男女の役割分担意識による周囲の無理解と家事負担の中で、勉強する時間が足りないため、総合職への転換や管理職登用に尻込みする女性も多い。女性側の意識改革も必要。

(新潟県・製造業 労働者数 293 名、うち女性 79 名 他 5 社) →P.58

- ・ 管理職として自信を持って業務を担える者が少ないため、リストアップした者に対し、個別にプランを作成するなどして育成していく必要がある。

(長野県・製造業 労働者数 13,051 名、うち女性 2,546 名 他 2 社)

- ・ 女性のみが家事責任を負うことが当然とされる地域性の中で、まず第一に女性自身に就業を継続する意志を培ってもらう必要がある。会社が仕事と家庭の両立をバックアップするのはもちろんのことだが、継続就業は最終的には本人の意志によるところが大きく、これが難しいところである。

(石川県・建設業 労働者数 48 名、うち女性 9 名 他 1 社) →P.26

- ・ やる気のある女性が増え始めているが、人間関係が悪くなることを恐れて管理職になるのを断る者がいる等、昇進・昇格についての意識が低い。女性の意識を変える取組を行う必要がある。

(香川県・サービス業 労働者数 378 名、うち女性 164 名 他 1 社)

景気が不透明の中、継続して取組むことへの不安

- ・ 現在、金融界を取り巻く環境は非常に厳しく、今後更に経営の効率化を図らなければならない。そのためにも、有能な人材を育成し、その能力を十二分に発揮してもらわなければならない。

(福島県・金融・保険業 労働者数 101 名、うち女 29 名)

- ・ 今日の経済情勢から、採用は手控えざるを得ないが、男女問わず、自ら考えられる能力ある人の採用は拡大したい。

(静岡県・建設業 労働者数 75 名、うち女 22 名) →P.28

- ・ 不況により採用の展望が開けず、女性技術職が退社した後は後継者は育っていない。
(長崎県・製造業 労働者数 84 名、うち女 13 名 他 1 社)

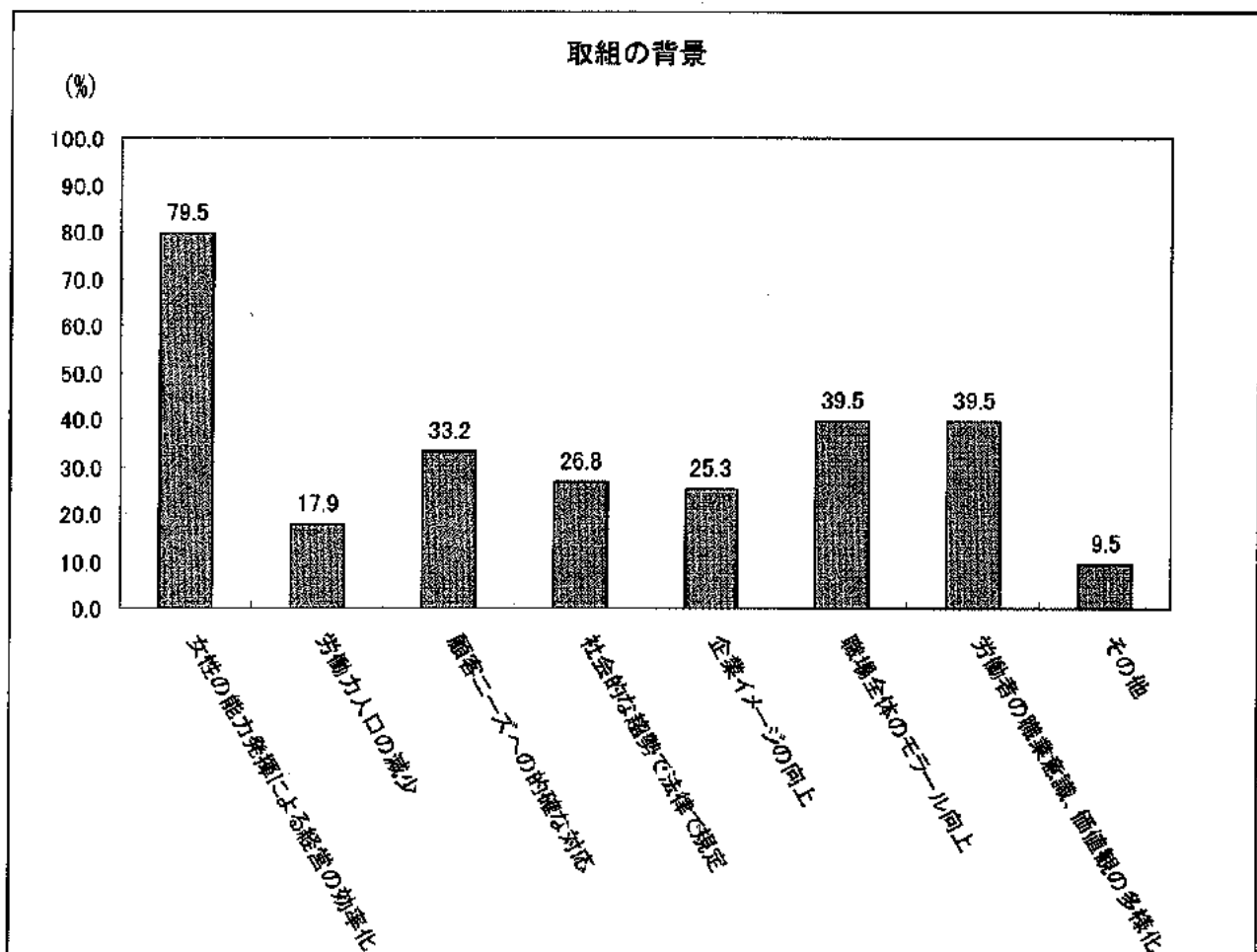
長期勤続のための両立支援体制の整備

- ・ 女性の勤続年数を伸ばすための諸制度は整えていると認識しているが、今後は女性の意識改革も含めて、結婚、出産後も継続就業しやすい職場作りを検討していきたい。
(愛媛県・金融・保険業 労働者数 1,486 名、うち女性 457 名 他 9 社)
- ・ 土日、祝日が最も忙しく、休みが取れないこと等を理由とすることが多く、結婚を契機に退職する女性が多いため、長期継続勤務が可能な環境づくりが大きな課題となっている。
(岩手県・卸売・小売業 労働者数 280 名、うち女性 92 名 他 2 社)
- ・ 女性の役職者登用にあたっては、本人の意欲のみならず家族の理解が不可欠。また、第 2 子の出産時に仕事と育児の両立が図れずに辞めていく女性が多いことから、どのような育児支援が可能かを検討中である。
(埼玉県・建設業 労働者数 73 名、うち女性 6 名 他 1 社)
- ・ 業種柄、転勤を避けることは出来ないため、家庭責任の重い時期の配置転換をどのように実施し、キャリア形成を図ることが出来るかを検討したい。
(愛媛県・金融・保険業 労働者数 2,840 名、うち女性 942 名 他 3 社)

参考 1 グラフで見る取組の概況

A・取組の背景について

- ・ 全体では「女性の能力の有効発揮により、経営の効率化を図るため」が 79.5%と最も高く、これに「職場全体のモラルの向上に資するため」、「労働者の職業意識や価値観の多様化に対応するため」（ともに 39.5%）が続く。
- ・ 業種別にみても傾向は同様だが、金融・保険業では「職場全体のモラルの向上に資するため」が 57.4%と他の業種に比べて高い。卸売・小売業+飲食店、宿泊業では「顧客ニーズに的確に対応するため」が 51.2%と他の業種に比べて高い一方で、「職場全体のモラルの向上に資するため」が 17.1%と相対的に低くなっている。
- ・ 規模別では、5,000 人以上で他と比べて「労働力人口の減少が見込まれているため」（57.9%）や「労働者の職業意識や価値観の多様化に対応するため」（57.9%）、「企業イメージの向上に資するため」（42.1%）が高い。また、99 人以下でも相対的に「企業イメージの向上に資するため」（32.0%）が高くなっている。



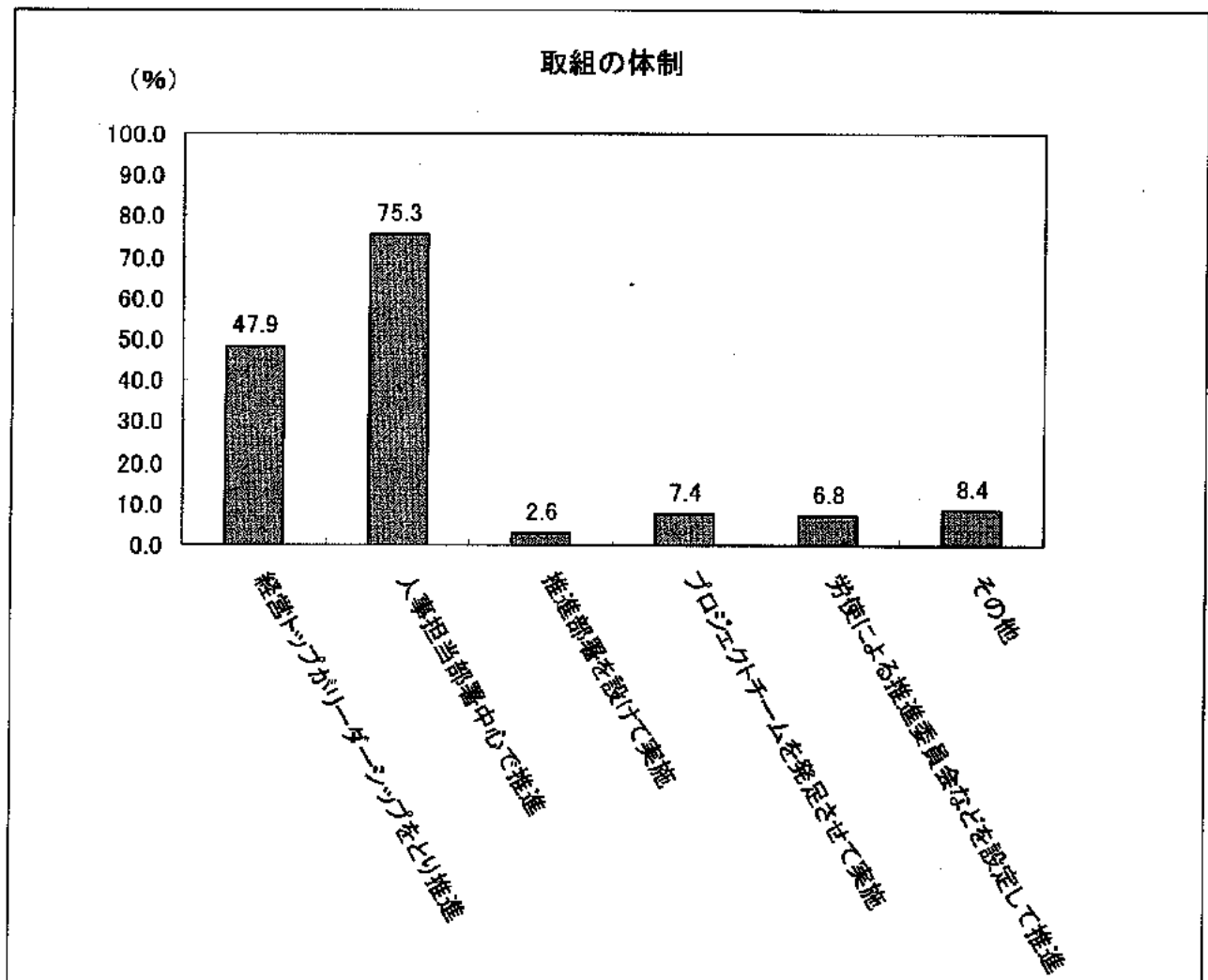
取組の背景

(%)

	合計	産業					規模				
		建設業 +運輸業	製造業	金融・ 保険業	卸売・ 小売業 +飲食 店、宿 泊業	その他 計	5,000人 以上	1,000～ 4,999人	300～ 999人	100～ 299人	1～99人
女性の能力発揮による経営 の効率化	70.5	60.0	76.6	95.7	75.6	70.0	78.9	79.7	79.2	84.6	72.0
労働力人口の減少	17.9	6.7	18.2	17.0	22.0	20.0	37.2	27.1	6.3	0.0	16.0
顧客ニーズへの的確な対応	33.2	33.3	26.0	31.9	41.2	20.0	21.1	39.0	33.3	30.8	32.0
社会的な趨勢で法律で規定	26.8	33.3	35.1	17.0	24.4	10.0	36.8	33.9	27.1	23.1	8.0
企業イメージの向上	25.3	33.3	29.9	19.1	24.4	10.0	42.1	20.3	20.8	25.6	32.0
職場全体のモラル向上	39.5	33.3	40.3	33.3	37.7	50.0	42.1	50.8	33.3	28.2	40.0
労働者の職業意識、価値観 の多様化	30.7	26.7	44.2	40.4	31.7	50.0	37.9	45.8	37.5	20.5	44.0
その他	9.5	13.3	14.3	4.3	7.3	0.0	15.8	5.1	14.6	5.1	12.0

B・取組体制について

- ・ 全体では「人事担当部署が中心となり推進している」が 75.3%と高く、これに「経営トップ自らがリーダーシップをとり推進している」(47.9%)で続いている。
- ・ 業種別にみても傾向は同様だが、建設業+運輸業では「経営トップ自らがリーダーシップをとり推進している」が 60.0%と相対的に高くなっているが、金融・保険業では 40.4%と相対的に低くなっている。
- ・ 規模別では、5,000人以上で「労使による推進のための委員会等を設置し、労働組合とともに推進している」(31.6%)や「推進するためのプロジェクトチームを発足させ、そのチームが中心となり実施している」(21.1%)が相対的に高くなっている一方で、「経営トップ自らがリーダーシップをとり推進している」が 31.6%と低い。これに対して、99人以下では「経営トップ自らがリーダーシップをとり推進している」が 68.0%と非常に高くなっているのが特徴的である。



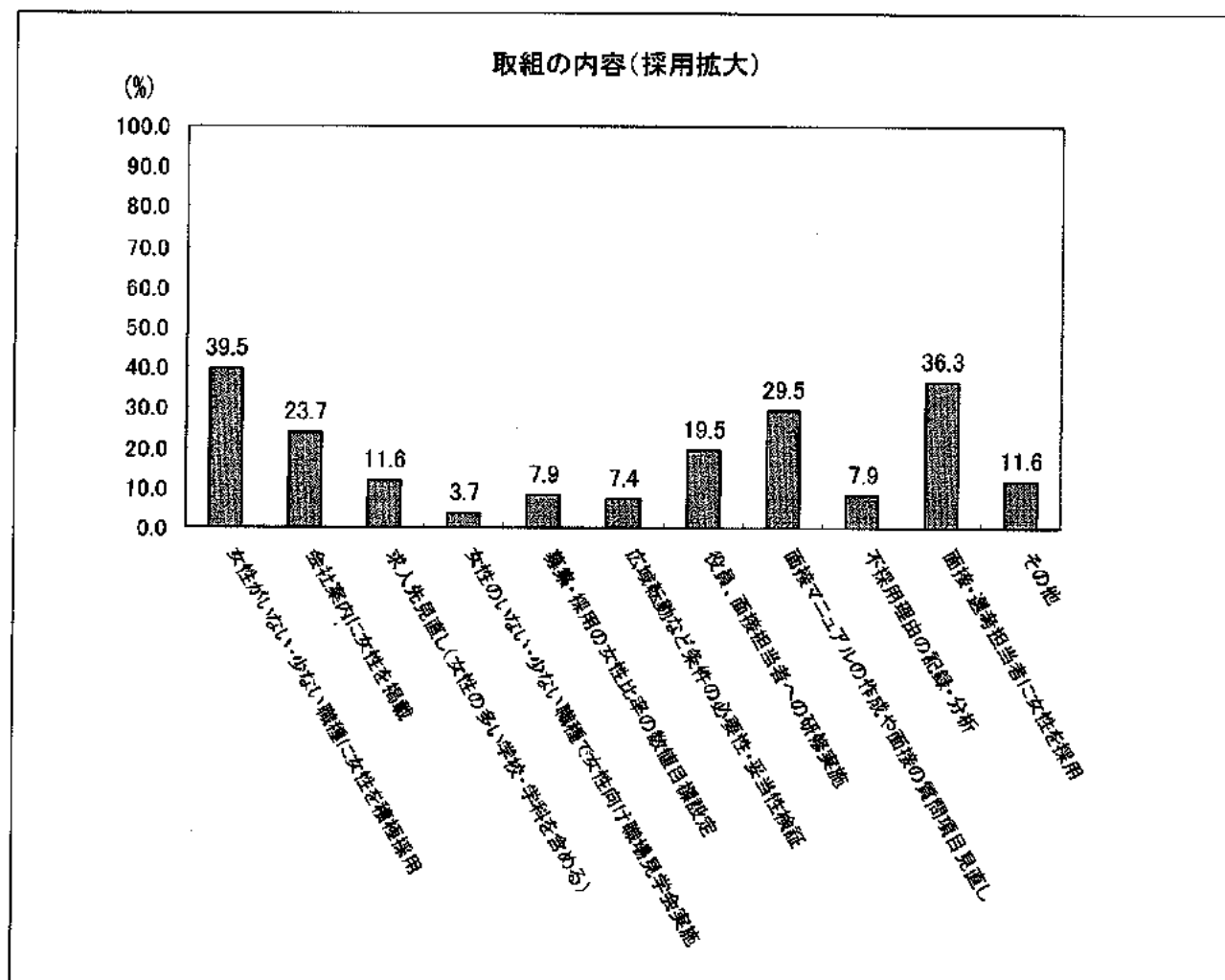
取組の体制

(%)

	合計	産業					規模				
		建設業 +運輸業	製造業	金融・ 保険業	卸売・ 小売業 +飲食店、宿 泊業	その他 計	5,000人 以上	1,000～ 4,999人	300～ 999人	100～ 299人	1～99人
経営トップがリーダーシッ プをとり推進	47.0	44.4	44.2	40.2	56.1	60.0	31.3	40.7	45.8	56.4	62.0
人事担当部署中心で推進	76.3	53.3	76.6	78.7	78.0	70.0	84.2	84.7	79.2	64.1	56.0
推進部署を設けて実施	2.6	0.0	3.9	2.1	2.4	0.0	5.3	5.1	0.0	0.0	4.0
プロジェクトチームを発足 させて実施	7.4	6.7	14.3	0.0	4.9	0.0	12.7	10.2	6.3	2.6	0.0
労使による推進委員会など を設置して推進	6.8	0.0	10.4	2.1	9.8	0.0	10.5	8.5	2.1	2.6	0.0
その他	8.4	0.0	6.5	17.0	7.3	0.0	10.5	11.9	8.3	5.1	4.0

C・取組内容について（１）女性の採用拡大のための取組

- ・ 全体では「女性がいない又は少ない職種において、女性を積極的に採用する」(39.5%)「面接・選考担当者に女性を登用し、選考の中立性を確保」(36.3%)が高い。
- ・ 業種別でみると、建設業＋運輸業では特に「女性がいない又は少ない職種において、女性を積極的に採用する」(53.3%)が多く、金融・保険業では「面接・選考担当者に女性を登用し、選考の中立性を確保」(53.2%)が高くなっている。
- ・ 規模別では、5,000人以上で全体的に取組の割合が高く、特に「男女に公正な選考のための面接マニュアルの作成や面接での質問事項等の見直し」(47.4%)、「男女の固定的役割分担意識をなくすため、役員、面接担当者への研修を実施」(36.8%)、「募集・採用区分ごとに女性比率の数値目標を設定」(21.1%)等、他規模では低い項目についても高くなっている。



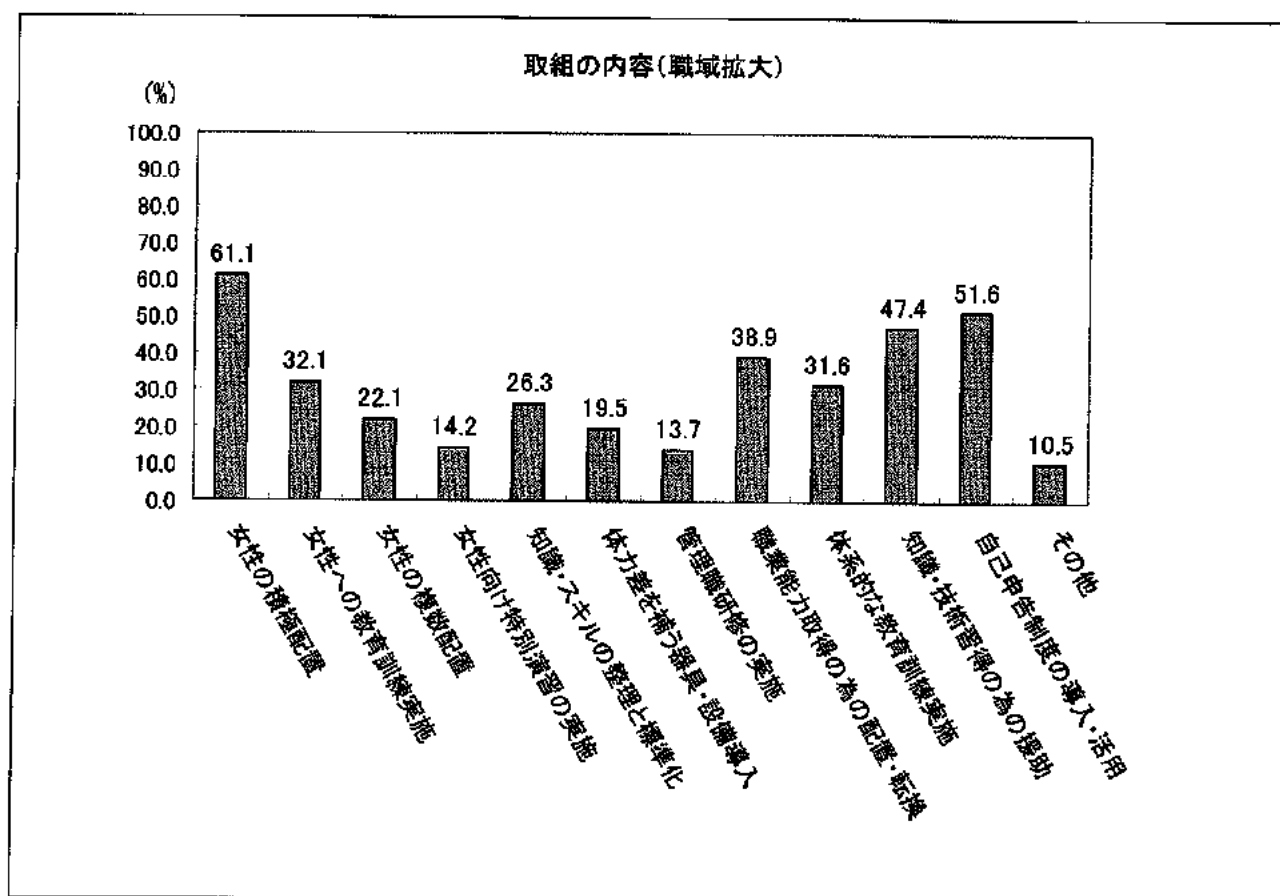
取組の内容（採用拡大）

（％）

	合計	産業					規模				
		建設業 ＋運輸業	製造業	金融・ 保険業	卸売・ 小売業 ＋飲食店、宿 泊業	その他 計	5,000人 以上	1,000～ 4,999人	300～ 999人	100～ 299人	1～99人
女性がいない・少ない職種 に女性を積極採用	39.5	52.5	45.5	31.9	36.6	20.0	31.6	45.8	37.5	41.0	32.0
会社案内に女性を掲載	23.7	40.0	24.7	27.7	17.1	0.0	36.8	39.0	14.6	12.8	12.0
求人先見直し（女性の多い 学校・学科を含める）	11.6	6.7	14.3	12.8	9.8	0.0	10.5	16.9	8.3	7.7	12.0
女性のいない・少ない職種 で女性向け職場見学会実施	3.7	6.7	2.6	6.4	2.4	0.0	5.3	1.7	4.2	2.6	8.0
募集・採用の女性比率の数 値目標設定	7.9	6.7	9.1	6.4	9.8	0.0	5.3	13.6	2.1	2.6	4.0
広域転勤など条件の必要 性・妥当性検証	7.4	6.7	2.6	17.0	7.3	0.0	5.3	13.6	2.1	10.3	0.0
役員、面接担当者への研修 実施	19.5	6.7	20.8	17.0	24.4	20.0	5.3	23.7	18.8	10.3	12.0
面接マニュアルの作成や面 接の質問項目見直し	29.5	26.7	26.0	31.9	36.6	20.0	5.3	42.4	16.7	20.5	24.0
不採用理由の記録・分析	7.9	6.7	6.5	12.8	7.3	0.0	5.3	13.6	6.3	2.6	8.0
面接・選考担当者に女性を 採用	36.3	26.7	27.3	59.2	36.6	40.0	52.6	47.5	29.2	28.2	24.0
その他	11.6	26.7	11.7	8.5	7.3	20.0	10.5	6.8	16.7	12.8	12.0

D・取組内容について（２）女性の職域拡大のための取組

- ・ 全体では「女性がいない又は少ない職種や職務に、女性を積極的に配置する」(61.1%)、「自分がやりたいことを自己申告する制度の導入・活用」(51.6%)、「自発的に知識・技術を習得しようとする従業員のための援助の実施」(47.4%)、「幅広い職業能力を取得できるような配置や配置転換の実施」(38.9%)が高くなっている。
- ・ 業種別でみると、金融・保険業では全般的に取組状況が高くなっている。一方、製造業及び建設業＋運輸業では「作業における体力面での個人差を補う器具、設備等の導入、作業方法、作業工程を見直し」が高い。また、建設業＋運輸業では「自発的に知識・技術を習得しようとする従業員のための援助の実施」も66.7%と高くなっている。
- ・ 規模別では、規模が大きいほど取組の割合が高くなる傾向が見られ、特に5,000人以上では「自分がやりたいことを自己申告する制度の導入・活用」は78.9%、「自発的に知識・技術を習得しようとする従業員のための援助の実施」は73.7%と高くなっている。



取組の内容（職域拡大）

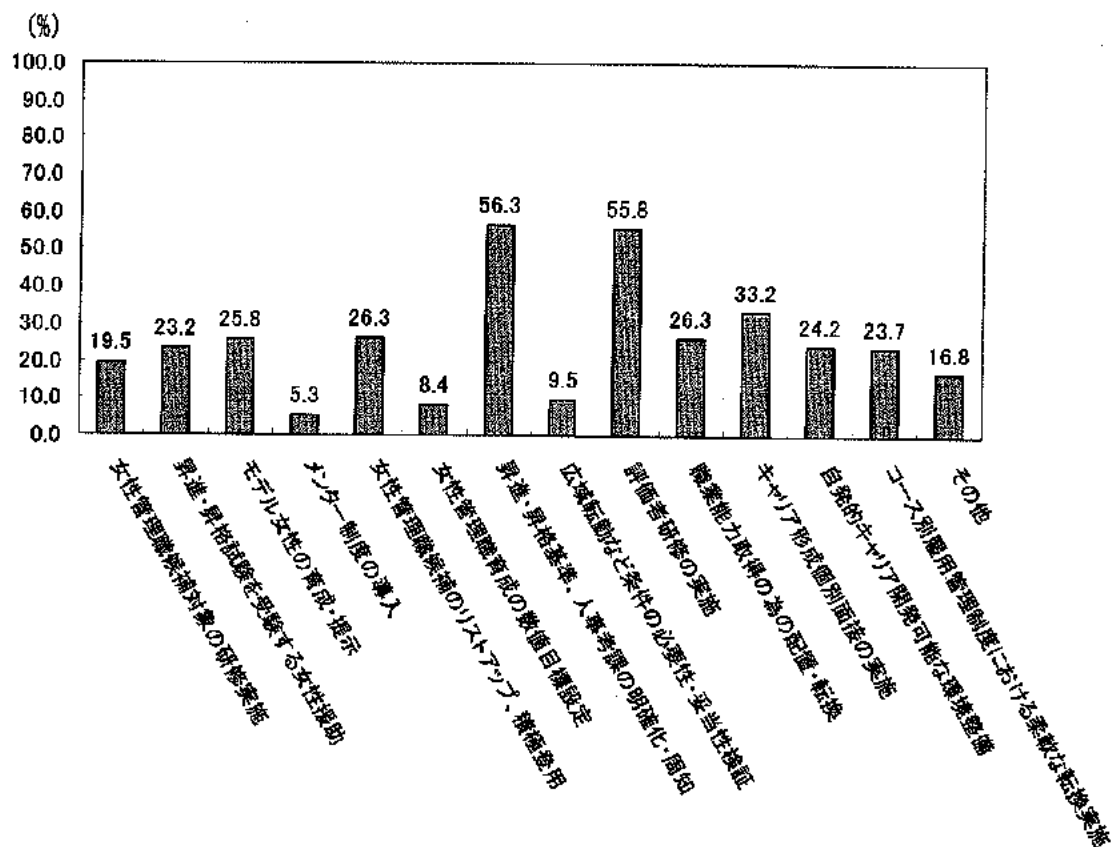
（％）

	合計	産業					規模				
		建設業 ＋運輸業	製造業	金融・ 保険業	卸売・ 小売業 ＋飲食店、宿 泊業	その他 計	5,000人 以上	1,000～ 4,999人	300～ 999人	100～ 299人	1～99人
女性の積極配置	40.1	60.0	58.4	72.3	56.1	50.0	52.6	62.7	56.3	74.4	52.0
女性への教育訓練実施	32.1	33.3	27.3	51.1	24.4	10.0	21.1	39.0	22.9	41.0	28.0
女性の複数配置	22.1	20.0	24.7	23.4	19.5	10.0	15.8	28.8	22.9	23.1	8.0
女性向け特別演習の実施	14.2	6.7	14.3	21.3	9.8	10.0	26.3	22.0	8.3	10.3	4.0
知識・スキルの整理と標準化	26.3	26.7	26.0	34.0	22.0	10.0	21.1	30.5	25.0	28.2	20.0
体力差を補う器具・設備導入	19.5	26.7	29.9	8.5	14.6	0.0	26.3	15.3	18.8	25.6	16.0
管理職研修の実施	13.7	13.3	13.0	19.1	12.2	0.0	31.6	22.0	8.3	7.7	0.0
職業能力取得の為の配置・ 転換	56.3	46.7	29.9	61.7	31.7	20.0	52.6	52.5	29.2	30.8	28.0
体系的な教育訓練実施	31.6	26.7	28.6	42.6	29.3	20.0	36.8	44.1	33.3	15.4	20.0
知識・技術習得の為の援助	47.4	66.7	42.9	59.6	41.5	20.0	72.3	64.4	37.5	25.6	40.0
自己申告制度の導入・活用	51.6	53.3	40.3	74.5	48.8	40.0	78.6	64.4	45.8	35.9	36.0
その他	10.5	13.3	14.3	4.3	9.8	10.0	31.6	10.2	6.3	5.1	12.0

E・取組内容について（３）女性の管理職登用のための取組

- 全体では「昇進・昇格基準、昇進・昇格試験、人事考課基準を明確化し、労働者全員に周知」（56.3%）、「人事考課を公正に実施できるよう、評価者研修を実施」（55.8%）が高いが、「メンター制度の導入」（5.3%）や「役職ごとに女性管理職の育成のための数値目標を設定」（8.4%）は低い。
- 業種別にみると、金融・保険業が全体的に取組の割合が高く、特に他業種と比較して「人事考課を公正に実施できるよう、評価者研修を実施」（85.1%）、「昇進・昇格基準、昇進・昇格試験、人事考課基準を明確化し、労働者全員に周知」（78.7%）、「コース別雇用管理制度における柔軟なコース転換制度の実施」（55.3%）、「昇進・昇格試験の受験の女性への奨励」（38.3%）が高くなっている。また、卸売・小売業では「女性の管理職候補者をリストアップして、異動時に積極的に登用」（36.6%）が、相対的に高くなっている。
- 規模別では、5,000人以上では相対的に「人事考課を公正に実施できるよう、評価者研修を実施」（78.9%）、「キャリア形成についての個別面談の実施」（57.9%）、「自発的にキャリア開発できる環境の整備」（52.6%）、「モデルとなる女性の育成及び提示」（47.4%）が高くなっている。一方、99人以下では「女性の管理職候補者を対象とした研修の実施」が32.0%と高くなっている。

取組の内容（管理職登用）



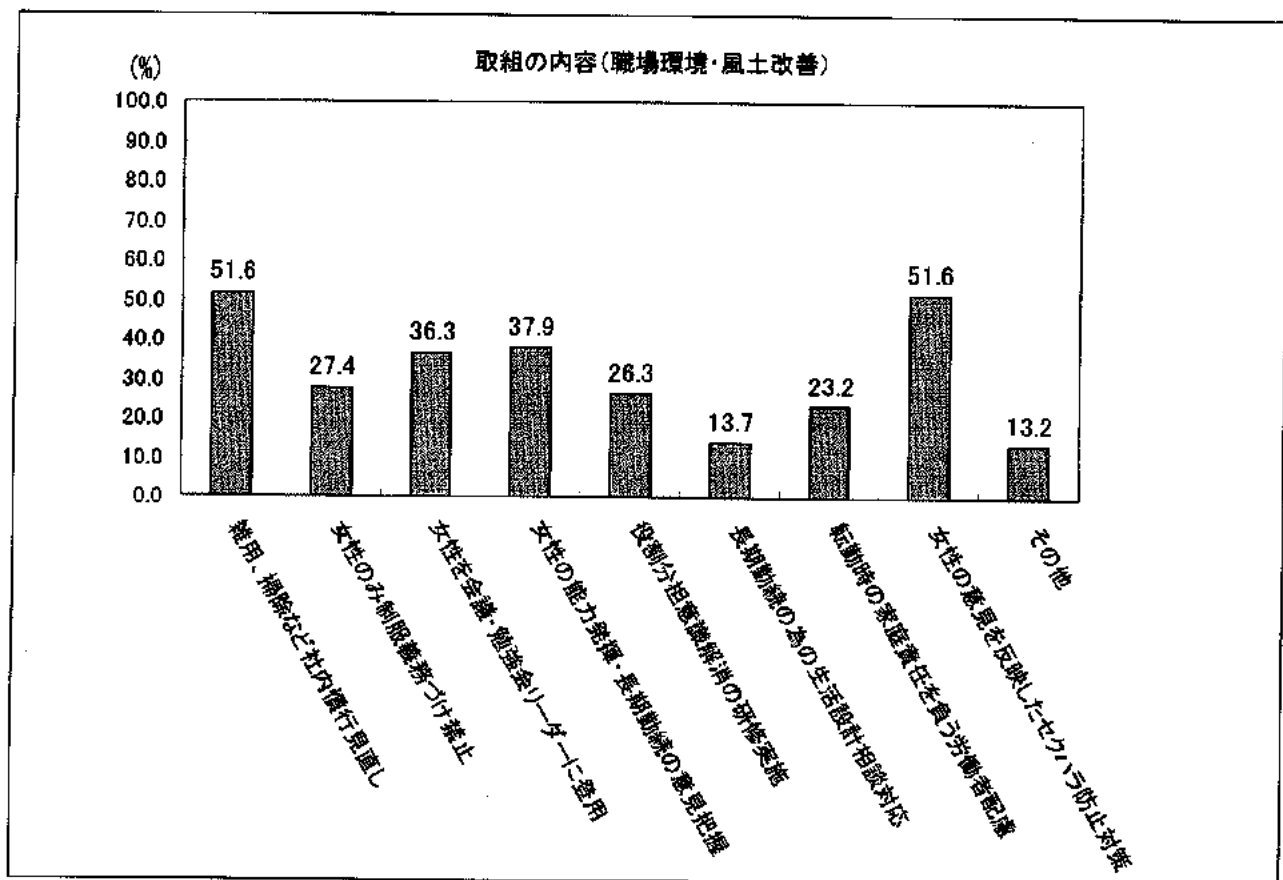
取組の内容（管理職登用）

（％）

	合計	産業					規模				
		建設業 ＋運輸業	製造業	金融・ 保険業	卸売・ 小売業 ＋飲食店、宿 泊業	その他 計	5,000人 以上	1,000～ 4,999人	300～ 999人	100～ 299人	1～99人
女性管理職候補対象の研修実施	19.5	13.3	18.2	25.5	19.5	10.0	10.5	22.0	16.7	15.4	
昇進・昇格試験を受験する女性援助	23.2	20.0	19.5		17.1	10.0	21.1	32.2	27.1	20.5	0.0
モデル女性の育成・提示	25.8	20.0	33.8	19.1	22.0	20.0		25.4	14.6	28.2	28.0
メンター制度の導入		0.0	6.5	6.4	4.9	0.0	5.3	10.2	0.0	2.6	8.0
女性管理職候補のリストアップ、積極登用	26.3	20.0	18.2	34.0		20.0	26.3	37.3	14.6	25.6	24.0
女性管理職育成の数値目標設定		6.7	5.2	4.3	19.5	10.0	15.8	15.3	2.1	2.6	8.0
昇進・昇格基準、人事考課の明確化・周知		40.0	50.6		48.8	50.0	63.2	71.2	52.1	56.4	24.0
広域転勤など条件の必要性・妥当性検証	9.5	13.3	7.8	17.1	4.9	0.0	15.8	16.9	4.2	7.7	0.0
評価者研修の実施		26.7	50.6		43.9	50.0		69.5	47.9	53.8	24.0
職業能力取得のための配置・転換	26.3	20.0	16.9	40.4	31.7	20.0	42.1	40.7	20.8	15.4	8.0
キャリア形成個別面接の実施	33.2	40.0	27.3	44.7	29.3	30.0		37.3	31.3	33.3	8.0
自発的キャリア開発可能な環境整備	24.2	20.0	24.7	31.9	17.1	20.0		33.9	18.8	7.7	16.0
コース別雇用管理制度における柔軟な転換実施	23.7	20.0	13.0		12.2	10.0	21.1	40.7	27.1	7.7	4.0
その他	16.8	13.3	16.9	17.0	17.1	20.0	10.5	18.6	18.8	15.4	16.0

F・取組内容について（４）職場環境、風土の改善に向けた取組

- ・ 全体では「雑用、掃除、お茶くみは女性の仕事として女性だけにさせるなど、男女の役割分担意識に基づく社内慣行の見直し」（51.6%）、「女性労働者の意見を取り入れて、セクシュアルハラスメントの防止対策を実施」（51.6%）が高い。
- ・ 業種別でみると、特に金融・保険業で「女性労働者の意見を取り入れて、セクシュアルハラスメントの防止対策を実施」（66.0%）、「転勤に際しての家庭責任を負う労働者への配慮」（44.7%）が高くなっている。また、製造業や建設業＋運輸業では「雑用、掃除、お茶くみは女性の仕事として女性だけにさせるなど、男女の役割分担意識に基づく社内慣行の見直し」（それぞれ 62.3%、60.0%）が高くなっており、特に製造業では「女性を会議や勉強会のリーダーに登用」も 44.2%と高くなっている。
- ・ 規模別では、全体的に 5,000 人以上で取組の割合が高くなっており、特に「女性労働者の意見を取り入れて、セクシュアルハラスメントの防止対策を実施」（73.7%）、「転勤に際しての家庭責任を負う労働者への配慮」（63.2%）、「女性のみの制服着用の義務付けを廃止」（52.6%）、「女性の能力発揮や長期勤務できる職場環境を整えるために、女性の意識、意見、要望等を把握」（52.6%）が高くなっている。



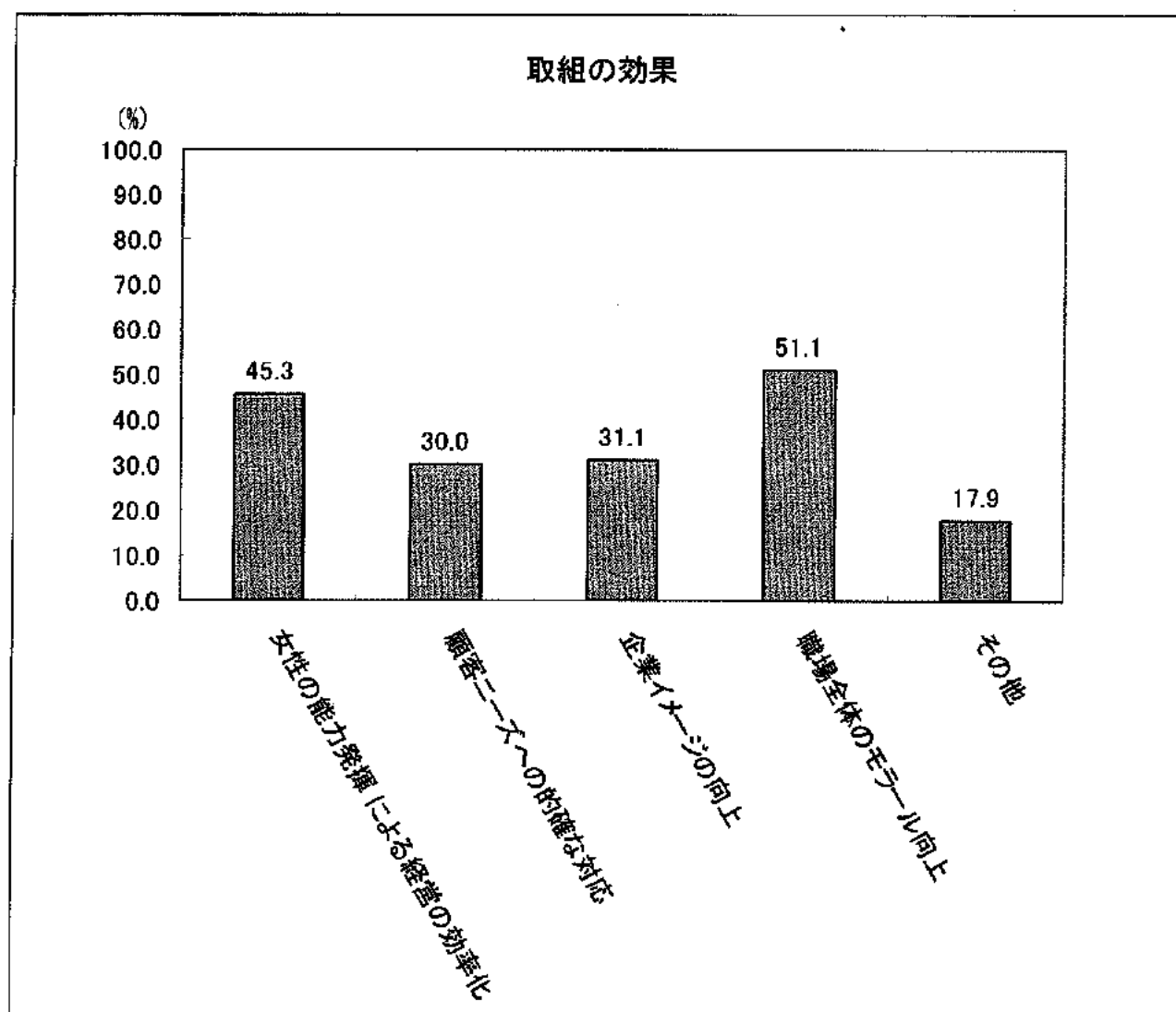
取組の内容（職場環境・風土改善）

(%)

	合計	産業					規模				
		建設業 +運輸業	製造業	金融・ 保険業	卸売・ 小売業 +飲食店、宿 泊業	その他 計	5,000人 以上	1,000～ 4,999人	300～ 999人	100～ 299人	1～99人
雑用、掃除など社内慣行見直し	61.0	60.0	62.3	48.9	31.7	50.0	52.6	49.2	52.1	56.4	48.0
女性のみ制服義務づけ禁止	27.4	33.3	28.6	34.0	17.1	20.0	32.6	40.7	22.9	12.8	8.0
女性を会議・勉強会リーダーに登用	36.3	26.7	44.2	36.2	26.8	30.0	42.1	35.6	37.5	30.8	40.0
女性の能力発揮・長期勤続の意見把握	37.9	26.7	37.7	44.7	34.1	40.0	52.6	37.3	31.3	41.0	36.0
役割分担意識解消の研修実施	26.3	33.3	26.0	25.5	26.8	20.0	47.4	30.5	25.0	23.1	8.0
長期勤続のための生活設計相談対応	13.7	6.7	16.9	10.6	9.8	30.0	21.1	16.9	6.3	12.8	16.0
転勤時の家庭責任を負う労働者配慮	23.2	0.0	19.5	44.7	14.6	20.0	65.2	32.2	16.7	10.3	4.0
女性の意見を反映したセクハラ防止対策	51.0	26.7	51.9	60.0	41.5	60.0	75.7	57.6	58.3	38.5	28.0
その他	13.2	20.0	18.2	6.4	9.8	10.0	21.1	6.8	18.8	15.4	8.0

G・取組の効果について

- 全体では「職場全体のモラルが向上した」が 51.1%と最も高く、これに「女性の能力の有効発揮により、経営の効率化が図られた」(45.3%)が続いている。
- 業種別では、金融・保険業で「女性の能力の有効発揮により、経営の効率化が図られた」が 63.8%と高くなっている一方で、「顧客ニーズに的確に対応できるようになった」は 19.1%と相対的に低くなっている。
- 規模別では、99 人以下で「企業イメージが向上した」(48.0%)や「顧客ニーズに的確に対応できるようになった」(40.0%)が高くなっている。



取組の効果

(%)

	合計	産業					規模				
		建設業 +運輸業	製造業	金融・ 保険業	卸売・ 小売業 +飲食店、宿 泊業	その他 計	5,000人 以上	1,000～ 4,999人	300～ 999人	100～ 299人	1～99人
女性の能力発揮 による経営の効率化	45.0	26.7	39.0	47.5	43.9	40.0	42.1	50.8	41.7	48.7	36.0
顧客ニーズへの的確な対応	30.0	33.3	23.6	18.7	39.0	50.0	31.6	27.1	29.2	28.2	40.0
企業イメージの向上	31.1	40.0	29.9	29.8	29.3	40.0	31.6	32.2	20.8	30.8	35.0
職場全体のモラル向上	50.0	40.0	58.4	53.2	36.6	60.0	57.9	52.5	52.1	43.6	52.0
その他	17.9	6.7	20.8	12.8	24.4	10.0	15.8	11.9	20.8	23.1	20.0

参考2 インデックス

—インデックスの作成にあたって—

- ・このインデックスは、ポジティブ・アクションの推進を担当される方が、具体的な施策や進め方を検討する際に、参考になるとと思われる取組事例を効率的に検索できるように作成いたしました。
- ・このインデックスは、本冊子のP.5～P.144「個別企業における取組事例」について、各社の取組内容を一覧表にまとめています。
- ・「企業名」は、「個別企業における取組事例」に掲載されている57社の業種と労働者数を示しています。
- ・「取組の特徴」は、各社の取組の特徴や重点を置いていると思われる取組項目、またポジティブ・アクションの推進担当者にとって特に参考になるとと思われる内容を、制作者の判断で要約して、示しています。
- ・「取組項目」は、ポジティブ・アクションの取組項目を大きく7つの分野に分け、各社の事例において、特に特徴的な取組や積極的に取り組んでいるものに○を付けています。よって、○を付けた項目以外の取組について、全く取り組んでいないということではありません。
- ・このインデックスは、女性の活躍推進協議会ワーキンググループのメンバーが作成しました。本事例集を活用される方々の一助となれば幸いです。

掲載頁	企業名	取組の特徴	取組項目						
			推進体制	募集・採用	職域拡大	育成	管理職への登用	職場環境・風土の改善	（男性）管理職の登用
6	日本IBM【ITサービス業】	社長諮問機関により取組み推進／女性管理職育成のための研修を充実	○	○		○	○	○	
8	住友スリーエム【製造業】	女性販売職育成を推進／個別計画やメンタリングプログラムを導入	○		○	○	○		
10	アイシン精機【製造業】	深夜業務への女性社員受け入れ体制を整備／女性社員に研修・昇格試験を推奨			○	○	○		
12	平和堂【卸売・小売業】	女性が少ない部門への積極的配置で職域拡大	○	○	○		○		
15	高島屋【卸売・小売業】	マネジャー研修やアンケート実施で意識啓発を推進	○		○			○	○
17	帝人【製造業】	総合職採用の女性割合30%を徹底／管理職養成・登用を促進		○	○		○		○
19	西京銀行【金融・保険業】	トップの強力なリーダーシップのもとで取組推進／一般職にも注力		○	○		○		○
21	福岡銀行【金融・保険業】	女性が少ない部門への積極的配置			○	○	○		
26	建設業A（48人）	作業マニュアル整備や作業・資格登録制度により職域拡大		○	○	○			
28	建設業B（75人）	文系女性をカーペンター等最前線へ登用			○				○
32	大手製造業A（6,396人）	女性アドバイザ会議を設置し女性の声を集約／管理職の意識啓発を推進	○					○	○
34	大手製造業B（17,246人）	生産現場への女性採用・配置を拡大／現場リーダーを育成		○	○			○	
37	大手製造業C（9,700人）	女性の活躍を支援する取組みを総合的に推進し、職場ムード向上		○				○	
40	大手製造業D（6,854人）	全社挙げてのEPS活動によりマネージャーの意識が変化	○					○	○
43	大手製造業E（4,547人）	積極採用・育成で企業イメージアップ／管理職登用目標を設定		○			○		
45	大手製造業F（2,669人）	女性技能職を積極採用／管理職への登用で女性の意識を刺激		○	○		○		
47	大手製造業G（7,002人）	一般職廃止で女性の意識が変化／管理職候補者の個別育成計画を作成			○		○	○	
49	大手製造業H（1,175人）	「女性活躍推進委員会」活動で風土づくりを推進	○		○			○	
51	大手製造業I（1,789人）	女性中心の商品開発チームにより顧客ニーズに的確に対応			○			○	
53	大手製造業J（1,549人）	「職場活性化プロジェクト」推進で意欲ある女性の登用が加速	○			○		○	
58	中・小製造業A（293人）	プロジェクトチームの提案に基づき、身近な問題から取組む	○		○			○	
60	中・小製造業B（118人）	能力重視の男女平等採用と職域拡大で、合理的経営を推進		○				○	
62	中・小製造業C（782人）	外勤営業職への積極配置と育成で、営業業務が拡大			○			○	
64	中・小製造業D（300人）	技術系女性の採用拡大、職域拡大により、社内に活性化		○	○				
66	中・小製造業E（73人）	女性班長の登用、社内会議・委員会への積極参加でモラル向上					○	○	
70	情報通信業A（57人）	女性課長がロールモデルに／幹部とのミーティングにより職場・風土改善					○	○	
72	情報通信業B（117人）	職域拡大と登用を積極推進し、女性の活躍が社内活性化に貢献			○		○		
74	情報通信業C（45人）	女性社員全員のミーティングから発案の改善策採用で就業意欲が向上	○					○	
78	運輸業A（24人）	先輩船頭が総出で女性船頭育成			○	○			
80	運輸業B（255人）	女性の積極的な採用・育成で顧客ニーズに対応		○	○				
84	卸売・小売業A（932人）	女性比率目標を設定し、管理職・専門職に女性を積極登用					○		○
86	卸売・小売業B（714人）	テーフ職、サービス教育担当への積極登用で、後継の女性社員育成				○	○		
88	卸売・小売業C（2,593人）	管理職・女性社員双方の意識改革により、風土が変化、モラル向上			○		○		○
90	卸売・小売業D（267人）	「女性だけの新聞販売店」の設置により、女性社員の意識が向上			○	○	○		
93	卸売・小売業E（840人）	外商担当に多数登用で、セールス好調、顧客評価獲得			○	○	○		
98	大手金融機関A（3,496人）	渉外・融資担当への積極登用で、女性社員の意欲・能力が向上			○	○			
100	大手金融機関B（2,931人）	女性の職域拡大や支店長登用により、企業イメージが向上			○	○	○		
103	大手金融機関C（1,678人）	女性営業職の積極登用で、顧客ニーズに対応、女性応募者も増加			○		○		
105	大手金融機関D（2,353人）	採用スタッフ・渉外業務への登用で、女性の意欲・職場のモラルが向上			○	○			
107	大手金融機関E（3,021人）	男女を問わないコース別人事制度の導入で実力主義・能力主義を推進			○		○		
109	大手金融機関F（1,865人）	渉外・融資業務への積極登用で、女性のチャレンジ意欲が倍増			○	○			
111	大手金融機関G（1,083人）	女性渉外担当者への研修・フォローアップで、顧客からの評判上々			○	○		○	
113	大手金融機関H（1,468人）	自己申告や社内意見交換制度で、女性の就業意欲・年数アップ			○		○	○	
115	大手金融機関I（3,346人）	渉外業務への女性の登用・自己啓発の奨励で、職場活性化		○	○	○			
118	中・小金融機関A（194人）	女性を渉外業務・管理職へ積極登用し顧客ニーズに対応			○		○		
120	中・小金融機関B（794人）	男女を問わないコース転換制度の導入／融資・渉外業務へ女性の職域を拡大		○	○			○	
122	中・小金融機関C（565人）	女性比率を高めるための社内規定整備／女性の営業・融資担当を増員	○		○	○			
124	中・小金融機関D（891人）	渉外業務・事務課長職に女性を公募し、登用を図る		○	○		○		
126	中・小金融機関E（838人）	女性の多い一般職の昇進速度を総合職と同等に改め、役職者が増加		○			○	○	
128	中・小金融機関F（147人）	女性を渉外業務へ積極配置／職域拡大、登用のための教育を充実				○	○	○	
130	中・小金融機関G（96人）	昇進の前提となる実務試験受験を奨励／お茶くみなど慣行を見直し					○	○	
132	中・小金融機関H（136人）	渉外業務へ女性を配置し、ポジティブ・アクションに再度挑戦		○	○			○	
134	中・小金融機関I（959人）	希望や適性を考慮した配置やジョブローテーションにより職域拡大、モラル向上			○		○		
137	中・小金融機関J（469人）	専門業務への積極配置や社内公募により職域拡大、職場に活気と刺激生む			○	○			
140	飲食店、宿泊業A（99人）	ブライダルアドバイザー職への女性登用で、女性社員の意欲が向上			○		○		
141	飲食店、宿泊業B（329人）	女性の職域拡大で、購買層のニーズを的確にキャッチ、業績が向上			○			○	○
143	飲食店、宿泊業C（873人）	女性管理職の積極登用で、女性もリーダーとしての自覚が芽生える		○			○		

平成 16 年 3 月 発行

ポジティブ・アクションの取組事例集

発 行 厚生労働省雇用均等・児童家庭局雇用均等政策課

郵便番号 100-8916

東京都千代田区霞が関 1-2-2

電話 03-5253-1111 (代表)
