

- 3-7) 女性の活躍には、育児休業制度などの制度面のサポート（支援）だけでなく、ソフト面でのサポートが重要になります。女性の活躍が広がる過渡期では、精神的な負担が女性に強くかかります。これからのキャリアを相談できる体制をつくることも有用です。

人事担当者の言葉「セクハラやメンタルな部分の研修を実施（課長、係長職対象）している」

人事担当者の言葉「制度を活かすも殺すも、周囲の人間関係次第。利用者をサポートする管理職や周囲のみではなく、女性も周囲に理解を得るよう努力することが必要。双方のコミュニケーションが最も大事」

- 3-8) 管理職研修は、ポジティブ・アクションの必要性を説明する絶好の機会です。企業理念の実現のために、どのように女性の活躍機会の拡大を進めていくことが望ましいのかについて、一般論ではなく、具体的な事例（ケース・スタディ）を作りましょう。研修にあたっては、セクシュアルハラスメント防止のための研修経験も参考になります。

人事担当者の言葉「ポジティブ・アクションについては最初はみんな、ぴんとこない。しかしセクハラ予防の大切さはよく理解してくれるので、その中に女性という多様な人材をいかしていくという観点を折り込んで説明している」

- 3-9) 女性の声に耳を澄ます努力が必要です。イントラネットを利用した苦情受付や「意見箱」のような窓口設置だけでは、必ずしも効果は高くないようです。日頃から意見を言いやすい職場環境を作るよう、働きかける必要があります。

人事担当者の言葉「イントラネットからは、リピーターの声しかきこえない」

また、人事担当者ができるだけ現場に足を運ぶ「現場主義」をとることが、社員のニーズ（要望）を正確に細かく把握するための近道です。

## IV 職場上司の取組

### 思い当たる上司の方、いらっしゃいませんか？

① 部下が結婚しているかどうかを気にしていませんか？

(某企業 男性管理職の言葉)

部下の昇格評価の際に男性か女性か、既婚か独身かどうかを気にしてしまう。実力が同じくらいなら、家庭のある男性を先に昇進させないと、などと考える所はどうしてもまだあります。

② 女性社員のキャラクターによって、扱いや仕事量をかえたりしていませんか？

(某企業 男性管理職の言葉)

女性で元気なキャラクターの持主だと、わざと大袈裟にほめたり、目立つ仕事を与えたりして、「ほら、女性でさえこんなにやっているのだからお前らもがんばれよ！」と、男性の尻たたき用に利用してしまいます。

③ 産休前や育児休職復帰後の業務をきちんと考えていますか？

(某企業 男性管理職の言葉)

社員が妊娠すると、半年後くらいにはいなくなるのだから、と、あまり仕事を任せない状態になることがあります。前例もないし、無理もさせられないので、すぐ引継ぎをさせてしまう。結局、重要な仕事を任せられないから、その年の評価も低くつけざるをえない。

- 4.1) 会社がポジティブ・アクションを実施するかどうかの決定は、経営者の判断にかかっていますが、実際に女性が活躍する場が広がるか否かは、直属の上司、特に入社直後の上司次第で変わってくるのです。上司が男女区別なく仕事を与え、必要な配慮をしていくことにより、女性も男性と同じように（あるいはそれ以上に）能力を発揮します。

女性の言葉「自分は運が良かった。上司に恵まれたから」

人事担当者の言葉「企業として、人事として、総合的な政策を打っていくというハード面だけでなく、会社と従業員、従業員と上司といった相互のコミュニケーションが重要となってくる」

- 4.2) 基本は、能力と意欲のある女性に、「権限」と「責任」を与え、「小さな成功体験」の機会を作っていくことです。それがきっかけとなって、意欲と能力のある女性の活躍の機会が広がるからです。

経営者の言葉「将来を期待する女性には活躍のチャンスと責任を与える、本流に近い仕事をさせる。女性を活用する際は、きびしさ8：ほめる2の割合が必要。きびしさ9：ほめる1になると辞めてしまう」

- 43) 特に男性上司の方は、自分が知らず知らずのうちに、男性中心の考え方や行動になっているか、チェックしましょう。

経営者の言葉「トップからボトムまで意識改革が必要である。「男性は違う」という意識、つまり男性を上に見る風潮、「女性は家のことを」という古い意識が持ちつづけられている。このような価値観をつぶしていかなければならない。人事や能力開発を担当している者にはそういう意識はなくなってきているが、古参の部長クラスは、まだ古い価値観を持っているのではないか。」

人事担当者の言葉「現場の課長、部長にとって、要は男性の方が、同性でわかっているのでやりやすい、ということにすぎない。多様化の時代といいながら、女性ひとり「わからないから、うまく使えない」というのでは、結局他の変化にも対応できないのではないだろうか」

人事担当者の言葉「女性をうまく育成している上司は、男性もうまく育てている。しかし、男性をうまく育てられても女性を育成していない上司も多く、女性部下の育成を管理職の指標としている企業もある」

- 44) 単調な仕事、キャリア・アップできない仕事を女性に集中させないような配慮が求められます。家庭の事情などで異動ができない女性にも、仕事がマンネリ化しないように配慮する必要があります。

女性管理職の言葉「従来の男性の補助的作業からの脱出のきっかけになった言葉が「What's your contribution?」であり、この言葉を上司から投げかけられて大変大きな衝撃を受けた。自分がここまで突っ走ってこられたのは、この言葉のおかげである。(だから悩んでいる部下にも、)まず「あなたは何をしたいのか、何ができるのか(What's your contribution?)」を聞き、その上でサポート、チャンスを与える。さらに社内公募に応募してみたらとアドバイスする」

- 45) ポジティブ・アクションの最初の段階では、職場の男性からの不満が生まれやすいものです。このような場合には、不満を持つ人に対して、企業理念の実現には、女性の活躍の機会を広げることの必要性を良く説明しましょう。

経営者の言葉「男性が足を引っ張れば、(ポジティブ・アクションは) ダメになる」

- 4-6) 女性の場合、子どもの病気など、急に仕事を休まなくてはならない事態が男性より起こりやすいのも事実です。その場合、一つの仕事を複数の社員で相互に負担し合うなど、急に休む人が出ても、他の社員が適切に対応することができるように日ごろからの配慮が求められます。また男女ともに育児休業を取得しやすい職場の雰囲気づくりに努めるとともに、育児休業を終えて職場に戻ってきたときの迎え方の配慮が大切です。そのためには休業中に適度な情報提供をすることも必要でしょう。たとえば、育児休業中に同僚が社内の情報を送ってくれた、といったちょっとした心遣いが、心理的に大きな支えとなります。

人事担当者の言葉「休職中は一切会社とコンタクトをとらず育児に専念したいという人もいる。それはそれでいい。問題は復職していかに会社に貢献してくれるかだ」

- 4-7) 女性上司の姿は、女性社員がキャリア形成を考える上でもモデルとなるものです。女性上司は、女性社員の不安を解消するため、積極的に話を聞き、また、自分の経験やノウハウを伝えていただきたいと思います。

人事担当者の言葉「今回の取組（管理職登用のための取組）によって管理職に登用された女性が、これからのモデル像になっていくだろう」

## V 働く女性の取組

- 5-1) ポジティブ・アクションは女性を保護し、優遇することだけを目的とした取組ではありません。能力と意欲のある女性が主体的に働く機会を拡大するための取組です。会社や上司に、女性は、育児休業を取るなど、仕事を中断するから生産性が低いという発想から、抜け出してもらうためにも、たとえば「働けるときにしっかり働く」といった意識を持ち、それを行動に示していきましょう。

人事担当者の言葉「とりあえず、待ちの状態ではダメ」

管理職の女性の言葉「普段一所懸命働ける時に働く。制度にただ乗りではいけない。(働けるときに)一所懸命働きなさいという発想」

人事担当者の言葉「制度は在籍者の権利ではなく、仕事を継続するためのツールだ。だからそのツールを使って、そのあと成果を出して欲しい」

- 5-2) 女性間ネットワークの形成も意識しましょう。会社内外のネットワークを持つことは、ビジネス・チャンス拡大だけでなく、情報源となり、また、ネットワークのメンバーがよき相談相手となります。

女性の言葉「いざという時にサポートしてくれる仲間は心強い」

女性の言葉「男性のオールド・ボーイズ・ネットワーク。それに代わるネットワークを女性も持たないと」

女性の言葉「今は、社内で女性たちと意見交換をする場がある。仕事をしていく中で、あるいは、インターネットなどを通じて社内外にネットワークをつくっていくことが必要」

経営者の言葉「会社が女性に対して直接的に行う意識啓発だけでなく、女性フォーラムのような“場”を与えることにより、女性間のネットワークづくりや刺激の与え合いが行われることも重要。同じような立場や苦勞をしている仲間がいるのだと、“気づかせること”は、働く女性にとって精神面での支えとなるだろう」

女性の言葉「ネットワークは与えられるものではなく、自分で探して時間を割いて構築していくもの。きっかけはたくさんある。待っているのではダメ」

## VI 働く男性の取組

- 6-1) 男女の違いに関係なく、意欲と能力のある個人に活躍する機会を広げるために実施するのが、ポジティブ・アクションです。ポジティブ・アクションの実施によって、性差なく働くことができる環境が整備されることは、能力と意欲のある男性にとっても、最終的には望ましいものなのです。

人事担当者の言葉「ポジティブ・アクションを進めることで、女性にとって働きがいがあり、働きやすい職場になることは、長期的には、男性にとっても働きやすい職場になるという意識を持ってほしい」

- 6-2) 男女ともに家事・育児や介護の責任を担っているにもかかわらず、男性は仕事、女性は家庭といったこれまでの固定的な役割分担意識等から、たとえば育児休業を取得する男性はいまだ少ないのが現状です。男性もこのような責任を担っているという観点から、ワーク／ライフ・バランス（仕事と家庭や個人生活のバランス）を自らの問題として考えることが望まれます。

人事担当者の言葉「アンペイドワーク（育児・家事等）の90%以上を女性が担っている国は、日本しかない。他国と比べて女性に労働が偏っているにも関わらず、その認識が低い。働きやすいとはワーク／ライフ・バランスがとれていること。男女ともにワーク／ライフ・バランスが必要」

30代後半にさしかかった働きざかりの男性が二人、育児休業を取りました。

「これはチャンスだ、と。自分に育児は絶対できないと思っていたから。逆にそれができれば、自分もひとつ成長するんじゃないか。実際、こんなにリフレッシュできるとは、思ってもみなかった」

「一ヶ月だったんですが、私の休業中、部下が本当によくやってくれました。一時的にでも上司の仕事をして本人たちもチカラをつけたし、第一、私がいなくてリフレッシュできたんじゃないですか」

- 6-3) 固定的な性別役割分担意識や職場優先の企業風土を変えるためには、男性の役割が重要です。また企業風土づくりには、労働組合にも役割が期待されます。

組合執行委員の言葉「ポジティブ・アクションに取り組んだ背景としては、組合員や顧客に女性が多いという状況の下で、会社の中で女性が活躍していかないと、将来的に会社が立ちゆかなくなってしまうという大きな危機意識を、組合も持っていた」

## Ⅶ 女性の活躍推進協議会及び行政の取組

- 7-1) ポジティブ・アクションを進めるための目標は会社によって様々となりますが、個々の会社が目標を立てる際にベンチマーク（自社の状況を測ることのできるものさしとなる値）として活用できるよう、業種や規模ごとの女性の活躍状況や先進的な会社における女性の活躍状況等の各種データ、個々の会社で活躍する女性のモデル（模範となる人材像）の事例も含めたポジティブ・アクションの好事例について、情報を収集し、広く提供していきます。なお、その際には、多くの業種や規模が網羅できるよう努めてまいります。また、他者の参考となるように、女性の活躍機会の創出に向けた取組を行う会社の顕彰を行うための効果的な方法を検討していきます。

経営者の言葉「ポジティブ・アクションとして、女性の管理職比率を上げる努力をすることは重要であるが、身近に目標となる女性がいなかったために怖じ気づいてしまう女性もいる。活用の進んでいる企業が、成功例を社内のみならず社外にも積極的に示していくことが大切だ」

- 7-2) また、個々の会社の取組がどれだけ進んでいるかを明確にすることは、周囲との比較が可能になり、各社が独自の目標設定を立てやすくなるという効果をもたらします。協議会メンバーは、自らこの提言の内容に取り組むとともに、上記の情報収集への協力に努め、さらに、提言内容を広く産業界に周知していきます。
- 7-3) 多くの人々にポジティブ・アクションの価値を認識してもらう必要があります。そこで地域レベルで協議会の提言等の普及・促進を図るための仕組みを整備していきます。



## オポチュニティーナウについて

「オポチュニティーナウ」とは、イギリスにおいて、女性が働きやすい環境を作り出すため企業参加型のキャンペーン活動から生まれた組織です。1991年に創立され、61のメンバーでスタートし、現在、350の会員数を誇るまでに成長しました。

このキャンペーンは企業によって企業のために開始されたものであり、公的機関、私的企業を問わず女性の登用を量的質的に向上させることを目的としています。

参加企業は、独自の目標を設定し、その達成状況を測定します。また、オポチュニティーナウは、取組結果が優秀な企業に対して表彰を行うとともに、会員は優良事例を共有することで様々な企業から優秀な取組を学ぶことができるようになっています。

オポチュニティーナウの会員になるためには、オポチュニティーナウの組織の目的に同意し、それを追求することを決意しなくてはならず、さらに年会費を支払うことが求められます。

けれども、オポチュニティーナウに参加し、女性の管理職比率の向上、フレキシブルな労働時間制度、男女ともに育児休業を取得促進するための施策等に取り組むことによって、女性が持っている高度な技術力と豊富な経験を確保することができ、良心的な企業としてのイメージアップにもなり、会員にとって多くのメリットを得ることができます。

- 7-4) 働く女性は、保育サービスの充実を強く要望しています。特に、病後児保育、延長保育等の充実です。国としては、今後とも待機児童の多い地域の保育所の受入れ児童数の増大や延長保育、休日保育、病後児保育などを実施する施設数の増大に努めていきます。また、急な残業など臨時的、一時的な保育ニーズに対応するため、会員制で地域における相互援助活動を行うファミリー・サポート・センターの設置を積極的に促進しており、事業の拡大を図っていきます。これらの事業の実施責任は地方公共団体にありますが、多様なニーズに対応した保育施策の推進に努めていただきたいと思います。

女性の言葉「都市部ではとにかく認可保育所に入りにくいので入りやすくしてほしい」

女性の言葉「病後児保育が必要だったときがあったが、こうした制度があっても身近に病児保育をしてくれる施設がまだまだ少ないので増やしてほしい」

女性の言葉「緊急事態（電車が遅れた等）で時間通りに子どもを迎えにいけないとき、一時的に預かってくれる人を紹介してくれるセンターなどがあればいいと思う」

- 7-5) どのような行政サービスを個人が受けることができるのか、わかりやすい情報を提供してほしいという声もあります。このため保育に関するサービスなど行政が行っている様々なサー

ビスについての情報を提供していきます。

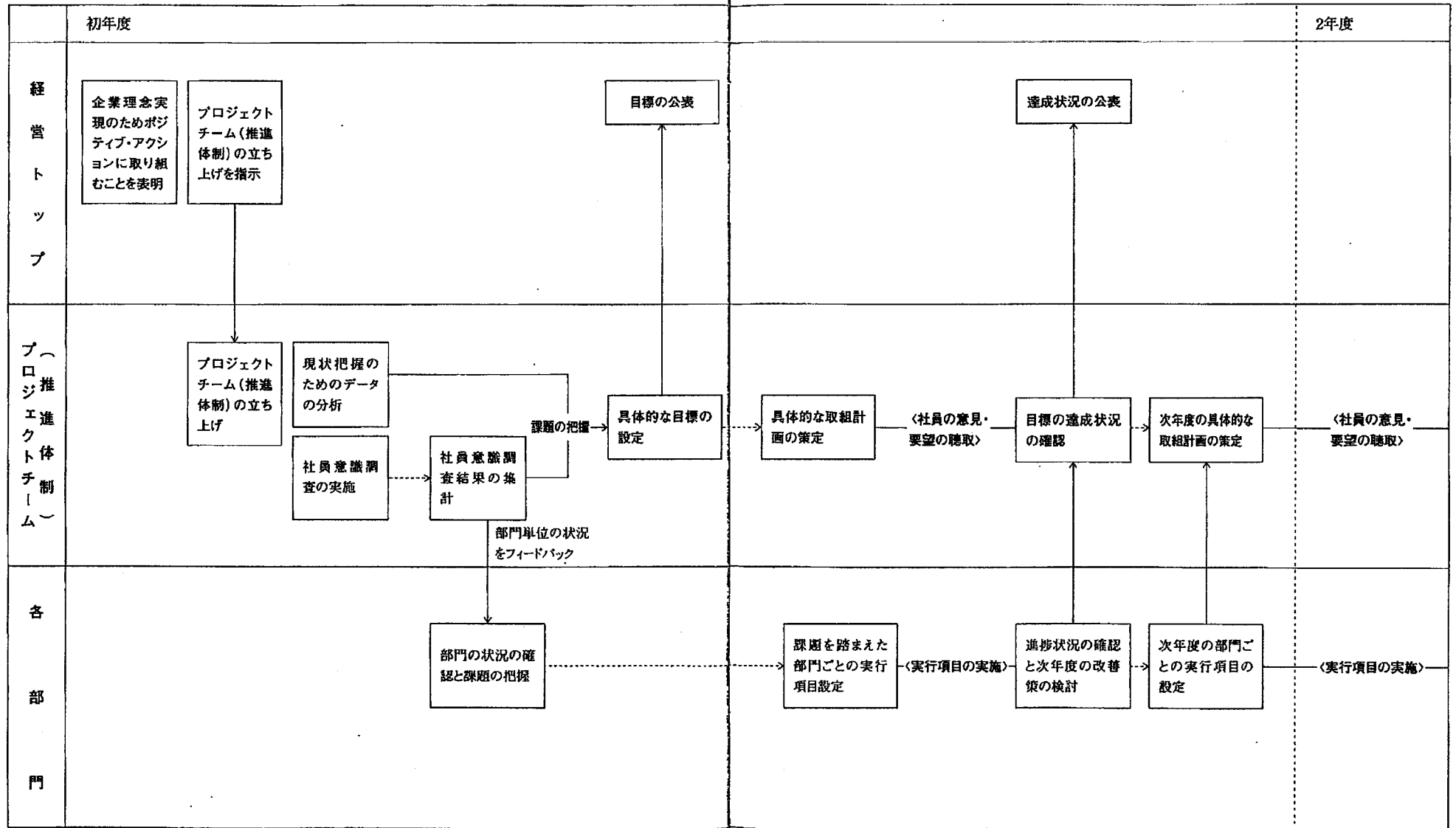
女性の言葉「助成金、補助金といった国の制度を個人として知っている人は少ないため、情報提供をもっとして欲しい（まず企業に開示してほしい）」

- 7-6) 個人の働き方の選択に大きなかわりを持つ税制、社会保障制度、賃金制度等諸制度・慣行について、様々な世帯形態間の公平性等を勘案しつつ、個人の選択に対して及ぼす影響をできる限り中立的なものとするという視点に配慮するという観点から、関係者、関係機関による検討を促していきます。

経営者の言葉「社会保障制度等について、就労調整の問題があるので、自分の力で働くことが得になるような制度に変えた方がよい」

(A社の例)

## ポジティブ・アクション 年間推進スケジュール



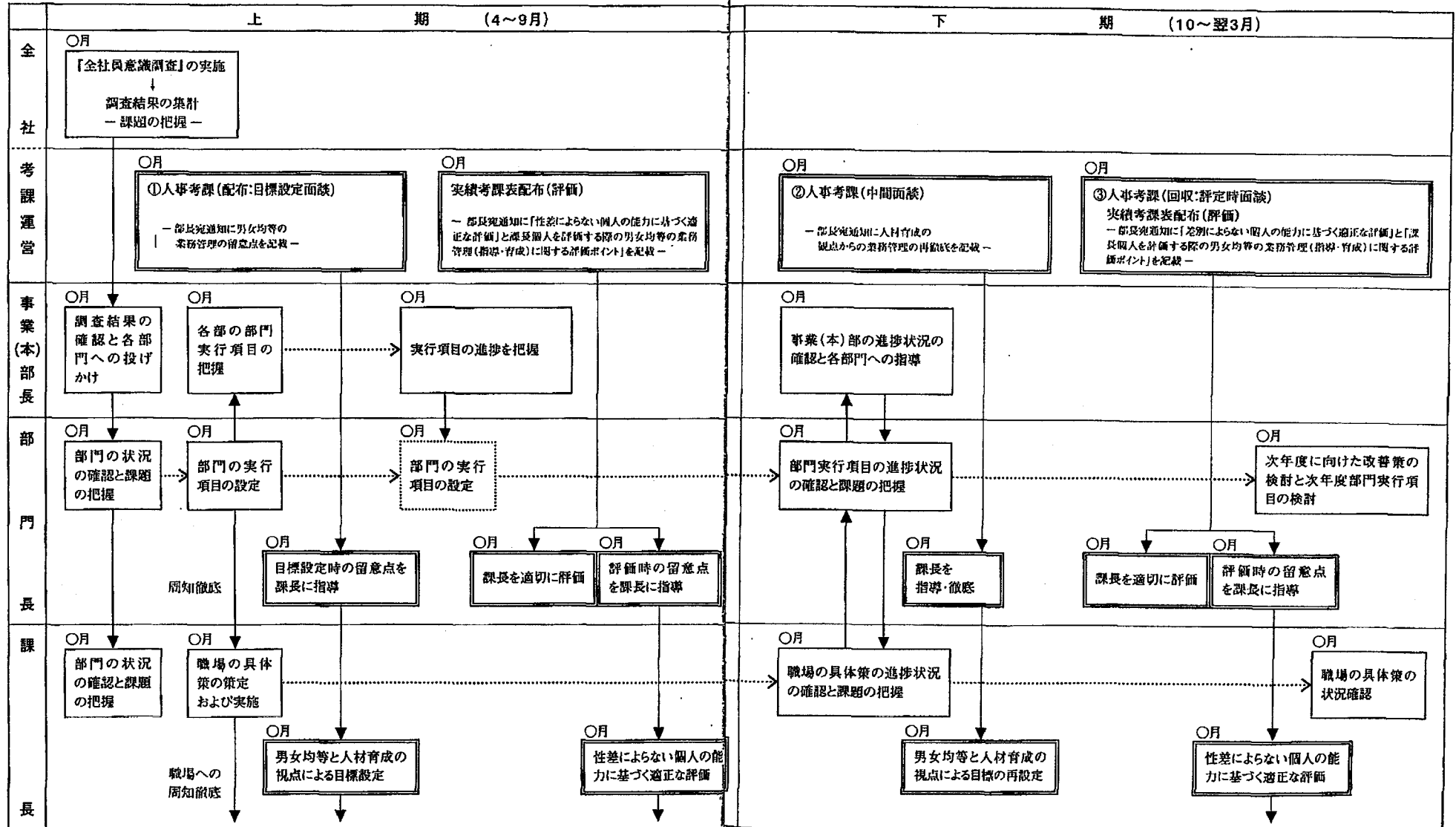
※ 人事部門の人事担当者は、プロジェクトチーム(推進体制)と連携し、取組を推進するとともに、各部門のうちの1つとして実行項目を設定し、実施する。

(B社の例)

## ポジティブ・アクション 年間推進スケジュール

〈マネジメント〉の強化

●ポジティブ・アクションの推進のためには、部門経営層の意識改革と男女均等の意識に基づいた部門マネジメントの強化・定着化が不可欠。その為に、全社レベルでの「意識調査」の実施により実態を把握すると共に、各経営段階の役割を明確にする。部門長においては、自らが主体的に課題把握と改善策に取り組む為の「部門実行項目」を設定し、定期的な進捗状況の確認・改善策についての意見交換を進めていく。  
また、年間の人事考課（実績考課）運営の中で、男女均等の視点によるマネジメントの徹底を図る。



# 協議会参集者 (50音順、敬称略)

(平成15年4月1日現在)

明石 博義	西日本鉄道株式会社	代表取締役社長
○大河原 愛子	株式会社ジェーシー・フーズネット	取締役会長
大國 昌彦	王子製紙株式会社	代表取締役会長
大星 公二	株式会社NTTドコモ	相談役
奥井 功	積水ハウス株式会社	代表取締役会長
北城 格太郎	日本アイ・ピー・エム株式会社	代表取締役会長
玄田 有史	東京大学社会科学研究所	助教授
河野 真理子	株式会社キャリアネットワーク	代表取締役会長
桜木 敬	東京商工会議所	常務理事
立石 信雄	オムロン株式会社	代表取締役会長
中村 紀子	株式会社ポピンズコーポレーション	代表取締役
◎浜田 広	株式会社リコー	取締役会長
樋口 美雄	慶應義塾大学商学部	教授
福原 義春	株式会社資生堂	名誉会長
水越 さくえ	株式会社イトーヨーカ堂	常務取締役
守島 基博	一橋大学大学院商学研究科	教授
森永 卓郎	株式会社UFJ総合研究所	主席研究員
矢野 弘典	社団法人日本経済団体連合会	専務理事
山崎 克也	全国中小企業団体中央会	常務理事
岩田 喜美枝	厚生労働省雇用均等・児童家庭局長	

(◎は座長、○は座長代理)

---

---

## 協議会参集者からのメッセージ

---

---

### ポジティブ・アクションの企業経営におけるメリット

女性が営業につくことで、お客様に対してこれまでより幅広い提案ができるようになったということがある。また、女性が活躍するようになって、企業内の雰囲気明るくなり、コーポレートスタイルや物事の発想により“バランス”が生じてきた。

(株式会社ジェシー・フーズネット取締役会長 大河原愛子氏)

もはや企業は、全社員同じように、右肩上がりの給与を支払い続けることは出来ない。そこで、一個人として希望する生活を送るためには、“共働き”は自然な選択肢であり、結果、労働市場に女性が多くなる。“選抜or底上げ”“戦力化or活性化”など議論は続くが、人的資源である人材を最大限に活用することが企業格差を生み出す現在、ポジティブ・アクションは21世紀の有効な人材戦略でもある。

(株式会社キャリアネットワーク代表取締役会長 河野真理子氏)

ポジティブ・アクションは、本当は「働きやすい職場」だけをもとめる動きではなく、男性にとっても、女性にとっても「働きがいのある職場」を目指す動きであるべきである。働く意欲にあふれた人材が沢山いる職場こそ、企業にとって本当にメリットがあるのだから。

(一橋大学大学院商学研究科教授 守島基博氏)

### ポジティブ・アクションの実施に当たってのトップの役割

会社の方針を決定するのは社長であるので、トップ自身が取組に関わることは重要である。担当の者にももちろん理解してもらわないとだめだが、決断するのは社長である。

(王子製紙株式会社代表取締役会長 大國昌彦氏)

一般に女性は管理職を目指してチャレンジすることに遠慮がちで、男性の上司も意識的に指導育成することを積極的にやらないのが実情で、トップが機会あるごとに具体的指示で引っ張っていく必要がある。

(株式会社NTTドコモ相談役 大星公二氏)

ポジティブ・アクションは組織の「やる気」の問題であり、逆に言えば、日本の現状ではだれも言い出さず、やらずにすめばすんでしまう面もある。「やる気」になればできること。言い出すのはトップしかない。人材養成は男女を問わず時間がかかるから、スタートの遅れはゴールで何倍にも広がってしまう。

(東京家政大学教授 樋口恵子氏)

(平成15年3月まで参集者)

## ポジティブ・アクションを成功させるポイント

トップからボトムまで意識改革が必要である。「男性は違う」という意識、つまり男性を上に見る風潮、女性は家のことをという古い意識が持ち続けられている。このような価値観をつぶしていかなければならない。

(オムロン株式会社代表取締役会長 立石信雄氏)

ポジティブ・アクションを実施する際は、会社内のルールづくりの徹底が重要。女性は組織に慣れていないため、ルールを無視して行動するので、はじめから「言い訳無用、結果重視」という方針を叩き込んでおく。

たとえば、

- －会議の中で1回は自分の意見を言うこと
- －発言は2分以内（結論から言うこと）
- －1回決まった意見には必ず従うこと
- －会議後の帰り途中にあればどうだと後から文句を言わないこと
- －反対意見を言うときは必ず提案意見を言うこと

をルールとして最初に提示している。

(株式会社ポピンズコーポレーション代表取締役 中村紀子氏)

つまりは、“女性”という大きな括りで物事を考えるのではなく、男女とも“個”でみることが大切であり、もしキャリアアップを望む女性がいて、その人が“女性”ということが理由でキャリアアップに支障が出ているという事実があれば、改善される必要がある。

(株式会社リコー取締役会長 浜田広氏)

マネジメント側も労働者側も、焦らず時間をかけること。その間に絶えず努力することが大切である。女性が自発的に地位向上を図るプロセスが重要であり、女性が出した結果については正当な評価をする。

(株式会社資生堂名誉会長 福原義春氏)

## 今後の課題

女性には出産、育児があるので、これまでの男性中心で作ってきた雇用管理制度では対応しきれないところがある。もっとフレキシビリティのある雇用管理のあり方を編み出す必要がある。勤務形態の多様性が生まれることで、女性たちもキャリアイメージを描きやすくなり、継続的に働きやすくなるだろう。

(日本アイ・ピー・エム株式会社代表取締役会長 北城恪太郎氏)

ポジティブ・アクションを一番妨げているのは、日本の雇用形態に選択肢がないことだ。極論すると日本の労働市場は、高給の正社員で減私奉公するか、極端に年収の減るパートかの二者択一になっている。多様な雇用形態を選択できるようになれば、男も女も会社生活と社会生活のバランスがとれる。

(株式会社UFJ総合研究所主席研究員 森永卓郎氏)

ポジティブ・アクションの先にあるのは、こんな未来だ。

「機会の平等、結果の平等とならび、過程（プロセス）の平等という言葉が生きている」

「活用と活躍、戦力と人材、といった言葉が自然と使い分けられている」

「経営トップのリーダーシップに、社員がリスペクト（敬意）を感じている」

ポジティブ・アクションに無関心を装う企業を、私は理解できない。

(東京大学社会科学研究所助教授 玄田有史氏)