

## 1 ポジティブ・アクションの意味

男女の固定的な役割分担意識、過去の雇用管理における取扱い、男性中心の職場慣行などがもとになって男女労働者の間に事実上生じている差の解消を目指した個々の企業が進める積極的かつ自主的な取組

解消すべき差の例

- ・ 女性は補助的業務を中心に配置されている
- ・ 課長以上の管理職は男性が大半を占めている
- ・ 女性は早く辞めてしまう

## 2 「女性労働者の能力発揮促進のための企業の自主的取組のガイドライン」(平成9年3月労働省発表)の概要

### (1) 具体的取組の流れ

- |       |                         |
|-------|-------------------------|
| ステップ1 | 現状の分析と問題点の発見            |
| ステップ2 | 具体的取組計画の作成              |
|       | ① 目標の設定及び具体的取組策の策定      |
|       | ② 期間の設定                 |
|       | ③ 労働者とりわけ女性労働者の意見・要望の聴取 |
| ステップ3 | 具体的取組の実施                |
| ステップ4 | 具体的取組の成果の点検と見直し         |

### (2) 具体的取組目標の例

- 1 女性の採用拡大
- 2 女性の職域拡大
- 3 女性管理職の増加
- 4 女性の勤続年数の伸長(職業生活と家庭生活との両立)
- 5 職場環境・風土の改善

(参考) 根拠条文 (男女雇用機会均等法第20条)

- |      |  |
|------|--|
| 第20条 | 国は、雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇が確保されることを促進するため、事業主が雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保の支障となっている事情を改善することを目的とする次に掲げる措置を講じ、又は講じようとする場合には、当該事業主に対し、相談その他の援助を行うことができる。 |
| 一    | その雇用する女性労働者の配置その他雇用に関する状況の分析   |
| 二    | 前号の分析に基づき雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保の支障となっている事情を改善するに当たって必要となる措置に関する計画の作成   |
| 三    | 前号の計画で定める措置の実施   |
| 四    | 前三号の措置を実施するために必要な体制の整備   |

**「ポジティブ・アクション」とは**

「ポジティブ・アクション」とは、固定的な性別による役割分担意識や過去の経緯から、男女労働者の間に事実上生じている差があるとき、それを解消しようと、企業が行う自主的かつ積極的な取組のことです。

ポジティブ・アクションは、単に女性だからという理由だけで女性を「優遇」するためのものではなく、これまでの慣行や固定的な性別の役割分担意識などが原因で、女性は男性よりも能力を発揮しにくい環境に置かれている場合に、こうした状況を「是正」するための取組なのです。

**ポジティブ・アクションの必要性とその効果****I 労働意欲、生産性の向上 - 性にとらわれない公正な評価により活力を創出 -**

男性優位の企業風土がある場合に、そのような風土を見直し、能力や成果に基づく公正な評価を徹底することは、女性社員の労働意欲と能力発揮を促すきっかけとなります。また、女性の活躍が周囲の男性社員にも良い刺激を与え、結果的に生産性の向上や競争力の強化をもたらすことにつながります。

**II 多様な人材による新しい価値の創造 - 多様な個性による新たな発想 -**

市場が多様化する中で、これからの新しいニーズに対応した商品、サービスを提供するための新しい発想が求められています。男女に関わりなく、多様な個性をもった人材を確保し、その能力を最大限に発揮させることは、これまでになく新しい発想を生み出す可能性があります。

**III 労働力の確保 - 労働者に選ばれる企業へ -**

少子・高齢化が進んでいる我が国においては、労働力不足が見込まれており、女性の活躍が大いに期待されます。ポジティブ・アクションを積極的に実施する企業は、働きやすい企業、男女に関わりなく公正に評価される企業として認知され、選ばれることとなり、幅広い高質の労働力を確保することができるのです。

**IV 外部評価（企業イメージ）の向上 - 人を大切にするというイメージの獲得 -**

ポジティブ・アクションを実施し、社員の能力発揮と育成に積極的に取り組む企業姿勢は、経営の持続的発展が期待できる企業として、顧客や株主、取引先等の利害関係者からの信頼や好意的な評価を得ることができます。

## ポジティブ・アクション推進のための取組

### I 経営者の取組

- ・現在の厳しい経営環境の中で、人材の有効活用という観点から、能力と意欲のある女性に一層の積極的な活躍の機会を作り出すことが重要な戦略の一つになるという認識を持つことが重要になります。ポジティブ・アクションの成功の鍵は、経営者の決断にあります。

人事担当者の言葉「登用までの試験に挑戦する女性たちをみて、女性を登用することに対する役員たちの意識はさらに進んだ。登用試験の中で最終に役員プレゼンテーションがあるが、このプレゼンの迫りにみんな圧倒された。それだけ女性のプレゼンが良かったためである」

- ・ポジティブ・アクションでは、企業理念の実現のために女性の活躍が不可欠なことを経営者が会社の内外に公言することが効果的です。

人事担当者の言葉「最初は“なんでこんなことをするのか”という男性社員もいたが、進めていくうちに変わっていった。トップの問題提起により、(問題点が)明確になった。男性役員が旗振りしたおかげでうまくいった。社員はトップの行動を見ている」

- ・また、ポジティブ・アクションには、具体的なわかりやすい目標を定めることが大切になります。定めた目標や達成状況を内外に公表し、企業姿勢を明確にすることは将来的に意欲と能力のある人材の確保にもつながります。

経営者の言葉「株主総会でも女性の活用状況を質問されるなど、一般の消費者が企業を評価する際の評価ポイントの1つとして入ってきている」

人事担当者の言葉「内外に自社の取組を広く知らしめることによって自分たちにはっぱをかけていかないとなかなか取り組めないものである。外にアピールすることが大事」

- ・経営者直轄のプロジェクト・チームを立ち上げるなど企業風土によって、ポジティブ・アクションの実施体制は様々ですが、要は経営者の“本気”が目に見えるかたちとなることです。

### II プロジェクト・チーム等、推進担当者の取組

- ・社内の人的資源活用の現状を確認し、問題点を発見することが、推進担当者の最初の活動となります。
- ・社内での意見の対立、食い違いをはっきりさせていくことにより、ポジティブ・アクションを進めていく上での問題点を明らかにしていくことが2番目の重要な活動となります。

プロジェクト・チーム参加者の言葉「女性社員の退職理由を、実際に会社を辞めた人に会って調べてみた。その結果、育児・家事などは間接的または遠因であって、辞めた真の理由は、働いていく上で(自分が歩むであろう)キャリアがみえないことであることがわかった」

- ・ポジティブ・アクションを効果的に実施するため、自社の実態を踏まえた具体的な目標、可能なものについては数値化した目標を立て、いつまでに達成するかという期限を決めることが大切です。また、その際には、採用状況、離職状況、育児・介護休業の取得状況、管理職への登用状況、従業員満足度などを分析することが重要です。
- ・ポジティブ・アクションを実施する際には、多様な“活躍する女性”の人物像(モデル)を社内に示すことが効果的であり、そのために目指すべき女性の人物像を、抽象的ではなく、具体的に構築することが求められます。

人事担当者の言葉「『役職者になったとき、どのような仕事をするのかわからないし、イメージもわからない。』といった意見が女性社員から出され、モデルケースがないことが(女性役職比率向上のための)問題として指摘された」

- ・推進担当者の3番目の重要な活動は、ポジティブ・アクションの達成状況をチェック(確認)し、場合によっては新たな目標を設定するなど活動を継続していくことです。

### III 人事担当者の取組

- ・ポジティブ・アクションで重要なのは、例えば社内公募制など能力と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ることです。
- ・女性はその能力や成果に応じて処遇されるためには、評価が適切に行われなければなりません。人事考課基準を明確にするとともに、考課者教育の実施を通じて、評価システムの適正な運用を徹底させることは男女にかかわらず社員の育成にとって重要なことです。
- ・女性の活躍といっても、女性ということ、全てを一括りにすることはできません。性別を超えた「個」の視点から細心の注意を払い、社員の中から意欲、能力に応じて抜擢をし、育成していくことが求められます。

人事担当者の言葉「男性は普通に抜擢が行われているという前提がある。だから女性にも同じようにやればいいのではないか」

- ・家族手当や配偶者手当などの制度が個々の働く能力とは関係なく、事実上男性を優遇する制度、運用となっている場合には見直すことも必要です。

- ・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)の観点からも、育児休業制度等の充実を図る、男女ともより取得しやすい職場となるように工夫するなど、性別に関わらず多様な働き方ができる環境づくりを検討していきましょう。

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」

- ・女性の活躍には、育児休業制度などの制度面だけでなく、ソフト面でのサポートも重要になります。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。

- ・女性の声に耳を澄ます努力が必要です。人事担当者ができるだけ現場に足を運ぶことが、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

- ・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。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。

女性の言葉「自分は運が良かった。上司に恵まれたから」

- ・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ないか、チェックしましょう。

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」

- ・ポジティブ・アクションの最初の段階では、職場の男性から不満が生まれやすいので、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。
- ・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。

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ます。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」

- ・女性上司の方は、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

- ・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なく、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。女性は、「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「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」

- ・会社内外のネットワークを持つことは、ビジネス・チャンスを増やすだけでなく、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ることから、女性間のネットワークの形成も意識しましょう。

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」

#### VI 働く男性の取組

- ・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」

- ・男性も家事・育児や介護の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。
- ・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

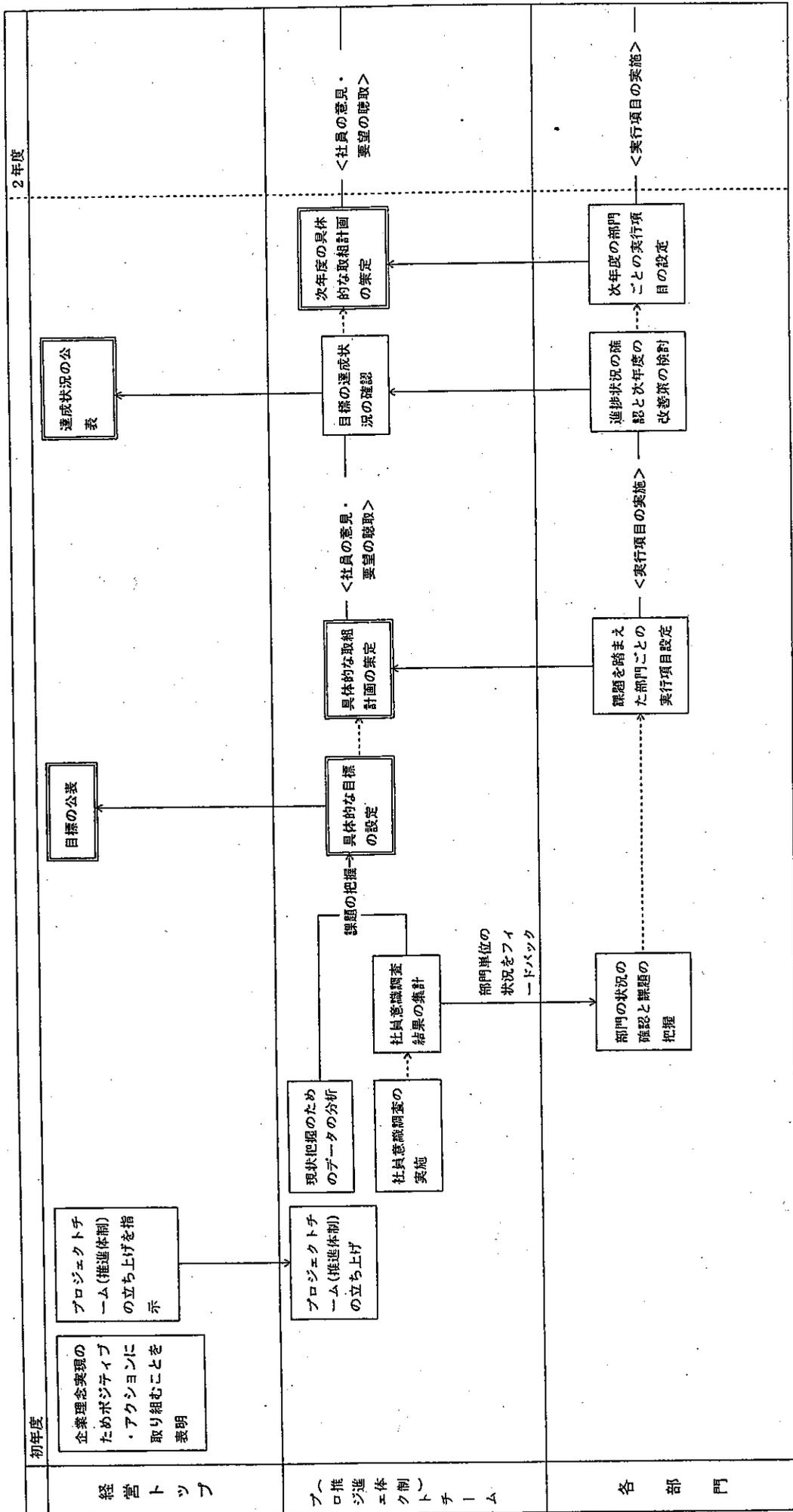
- ・個々の会社がポジティブ・アクションを進めるための目標を立てる際にベンチマーク（自社の状況を測ることのできるものさしとなる値）として活用できるよう、業種や規模ごとの女性の活躍状況や先進的な会社における女性の活躍状況等の各種データ、個々の会社で活躍する女性のモデル（模範となる人材像）の事例も含めたポジティブ・アクションの好事例について、情報を収集し、広く提供していきます。なお、その際には、多くの業種や規模が網羅できるよう努めてまいります。また、他社の参考となるように、女性の活躍機会の創出に向けた取組を行う会社の顕彰を行うための効果的な方法を検討していきます。

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づいてしまう女性もいます。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です」

- ・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を求め、さらに、提言内容を広く産業界に周知していきます。
- ・多くの人にポジティブ・アクションの価値を認識してもらうため、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。
- ・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。

(A社の例)

ポジティブ・アクション 年間推進スケジュール



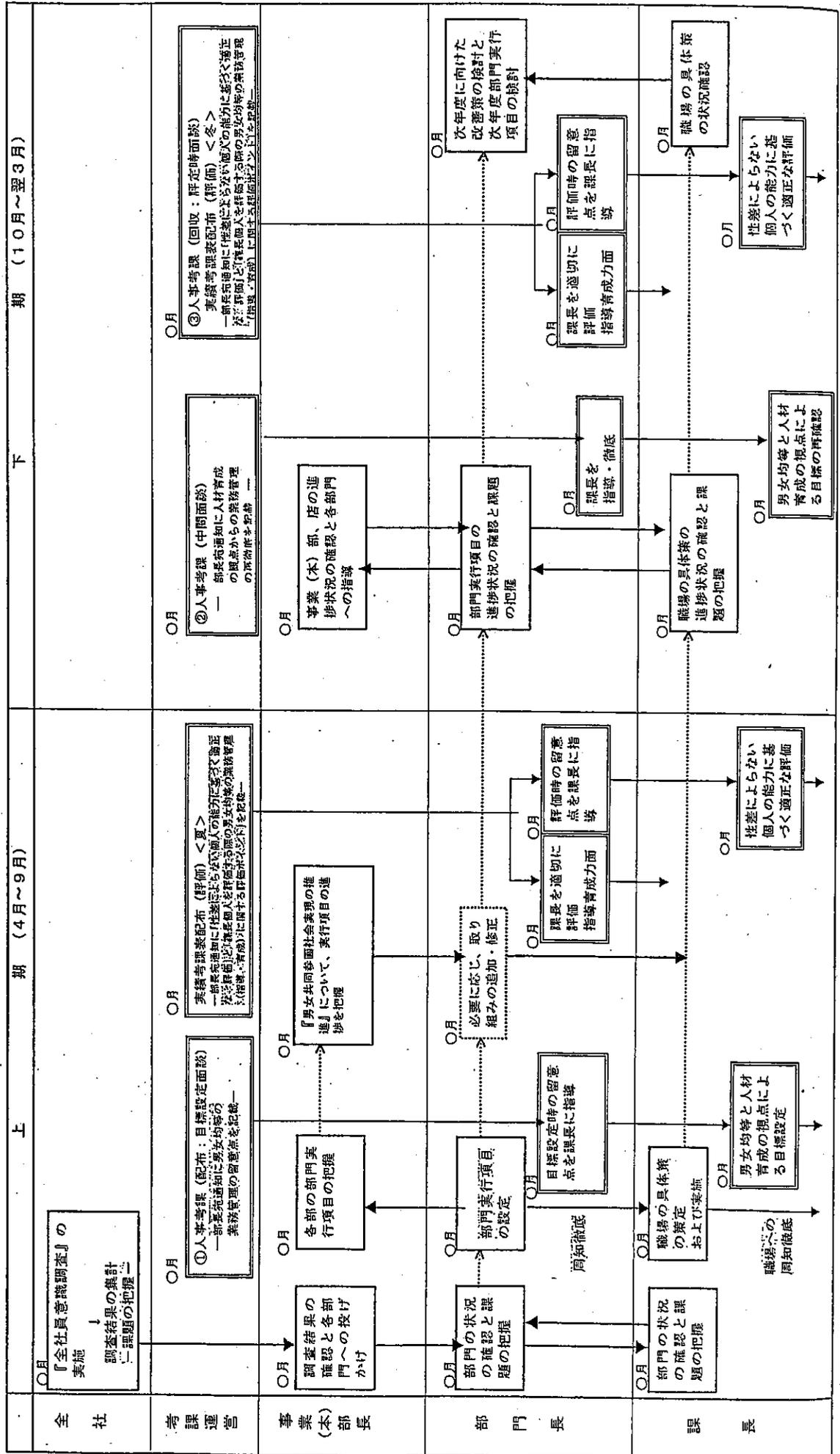
※ 人事部門の人事担当者は、プロジェクトチーム(推進体制)と連携し、取組を推進するとともに、各部門のうちの1つとして実行項目を設定し、実施する。

(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と定着化が不可欠。そのために、本社レベルでの『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。部門においては、自らが主体的に課題把握と改善策に取組むための『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（業績考課）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。



女性の活躍推進協議会開催要綱  
- ポジティブ・アクションの推進に向けて -

### 1 趣旨

平成9年の男女雇用機会均等法の改正により、募集・採用から定年・退職・解雇に至るすべての雇用管理における女性に対する差別が禁止されたところであるが、実質的な男女均等を実現し、女性の能力を最大限活かすためには、制度上の均等が確保されるだけでなく、従来の慣行や固定的な役割分担意識に根ざした雇用管理が繰り返されているため生じている男女労働者間の事実上の格差を解消するための企業の積極的な取組（ポジティブ・アクション）が不可欠である。このような女性の積極的な活用は、近い将来、労働力供給の減少が見込まれる中で、我が国企業の競争力の維持・強化のためにも重要である。

しかしながら、現状においては、一部の企業において取組が見られるものの、多くの企業においては、ポジティブ・アクションの必要性が十分に認識されていない状況にある。このような状況の中で、ポジティブ・アクションの取組をさらに広く普及させていくためには、企業が自ら主体的にポジティブ・アクションに取り組むことを促す仕組みとして、行政と経営者団体が連携し、経営者団体を通じ傘下の企業に対し強力に働きかけを行っていくことが効果的である。

このため、官民連携して、広くポジティブ・アクションの普及を図っていくこととする。

### 2 検討事項

- (1) ポジティブ・アクションの取組の必要性について
- (2) ポジティブ・アクションの取組状況の把握及び分析
- (3) ポジティブ・アクションの取組方針及び取組方針のPR戦略について
- (4) 企業での具体的取組方法について
- (5) その他

### 3 運営

- (1) 会議は、雇用均等・児童家庭局長が企業経営者、有識者の参集を求め、平成13年から開催する。
- (2) 会議は、必要に応じて関係者の出席を求めることができる。
- (3) 会議の座長は、参集者の中から互選により選出し、座長代理は座長が指名する。
- (4) 会議の庶務は、雇用均等・児童家庭局雇用均等政策課において、日本経営者団体連盟、東京商工会議所及び全国中小企業団体中央会の協力を得て行う。

### 4 メンバー（50音順、敬称略）

#### <経営者>（14名）

- |         |                          |
|---------|--------------------------|
| 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 代表取締役会長 |
| 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 代表取締役会長       |
| 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・ビー・エム株式会社 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   | 株式会社ポピンスコーポレーション 代表取締役   |
| ◎ 浜田 広  | 株式会社リコー 取締役会長            |
| 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        |
| 矢野 弘典   | 日本経営者団体連盟 常務理事           |
| 山本 貢    | 全国中小企業団体中央会 常務理事         |

#### <有識者>（6名）

- |       |                        |
|-------|------------------------|
| 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 代表取締役社長 |
| 樋口 恵子 | 東京家政大学教養部教授            |
| 樋口 美雄 | 慶應義塾大学商学部教授            |
| 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研究所 経済・社会政策部部長  |

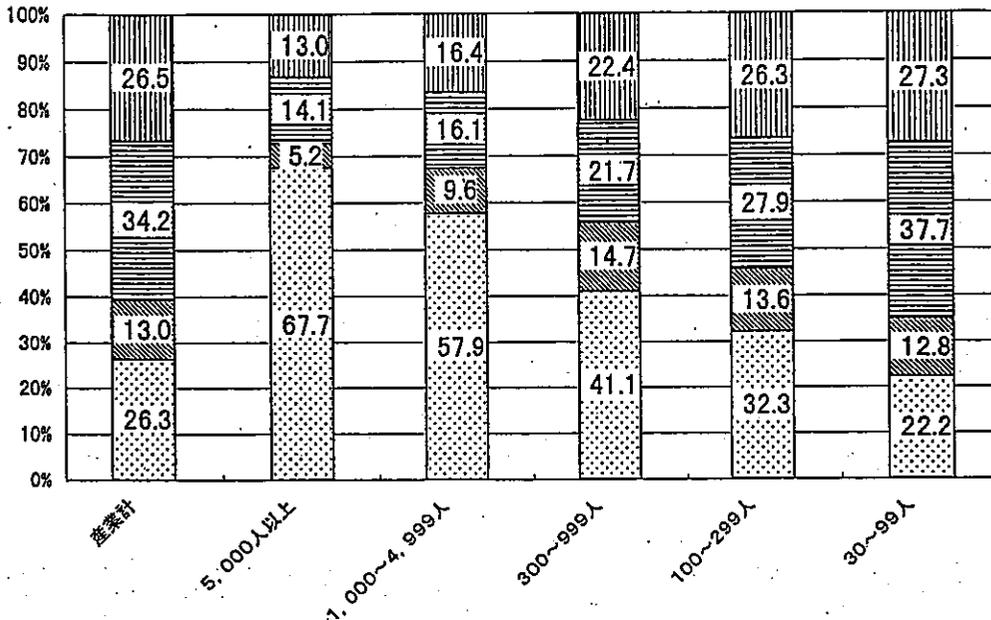
#### <行政>（1名）

- |       |                  |               |
|-------|------------------|---------------|
| 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) |
|-------|------------------|---------------|

# ポジティブ・アクションの推進状況について

(資料出所：厚生労働省「女性雇用管理基本調査」(平成12年度))

図1 規模別ポジティブ・アクションの推進状況(全企業=100)



既に、取り組んでいる □ 今後、取り組むこととしている □ 今のところ取り組む予定はない □ わからない

図2 ポジティブ・アクションを推進する理由(M.A.)  
(ポジティブ・アクションに既に取り組んでいるあるいは今後取り組むこととしている企業=100)

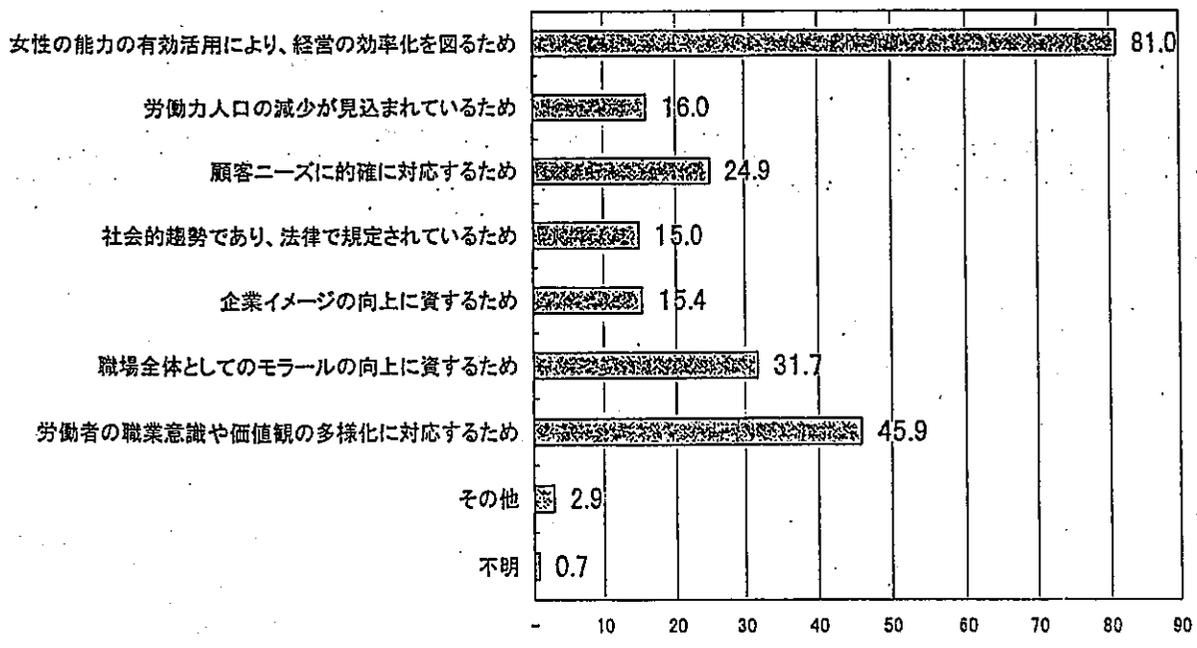


図3 ポジティブ・アクションの取組事項(M.A.)  
(ポジティブ・アクションを既に取り組んでいる企業=100)

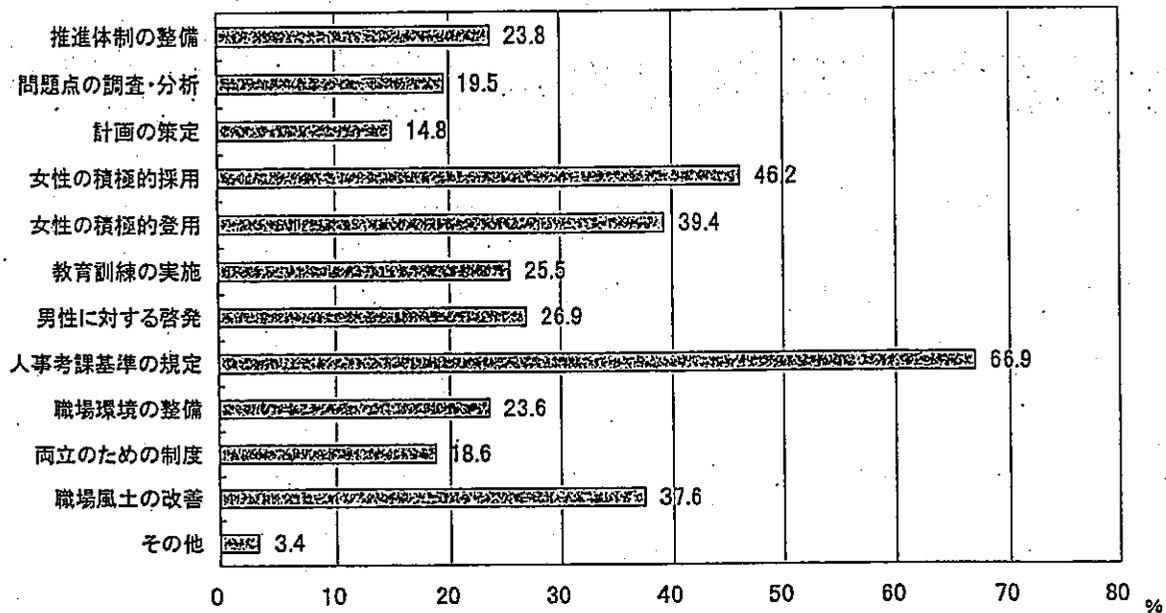
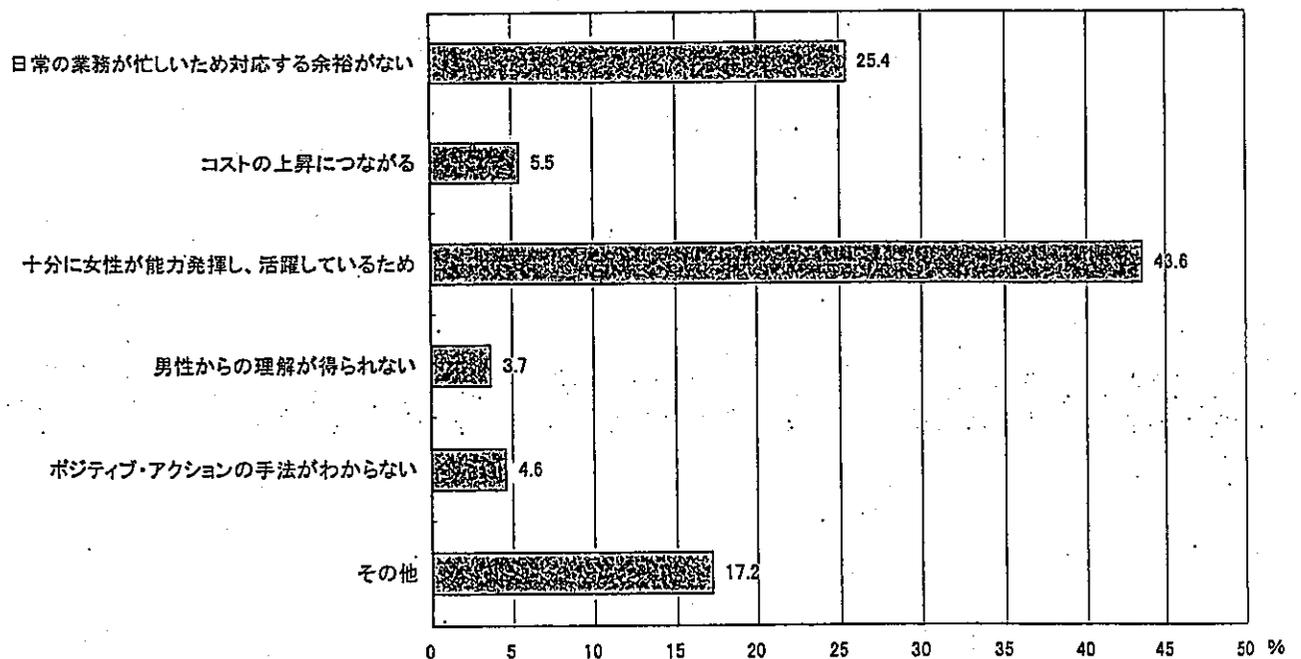


図4 ポジティブ・アクションに取り組まない理由  
(今のところ取り組む予定がないと回答した企業=100)



## V

## ポジティブ・アクションに取り組む企業の事例

各企業での取組のヒントにしていだけるよう、ポジティブ・アクションに積極的に取り組んでいる3企業の取組を紹介します。

一般貨物自動車運送事業

管理職登用に向けた、女性ドライバーへの積極的支援

従業員数：1,919人（うち女性：574人）

◆◆取組背景◆◆

昭和62年、海外視察先で電車やバスの運転手として働く現地女性の姿に刺激を受けた社長が自社での女性ドライバーの採用を決意し、昭和63年より採用を始めた。その後、コンテナ輸送用大型トレーラーにも女性のドライバーが誕生し、全ドライバーの約19%を女性が占めるようになった。

しかし、平成10年に再度現状分析を行った結果、「女性管理職が少ない」という問題点が挙げられたため、その原因となっている状況について改善することになった。

◆◆取組体制◆◆

女性にも働きやすい環境を整備し、積極的に女性を活用しようという方針を掲げ、トップダウン方式で社内への浸透を図った。平成10年に総務部長として初めて部長職に女性が登用され、同部長を中心に方針策定、実施に取り組んだ。

◆◆取組目標◆◆

女性管理職および主任級を5年間で現在の2倍にする。そのための具体策として、(1)女性の勤続年数伸長、(2)女性の能力の質的向上を図る。

◆◆取組内容◆◆

(1) 女性の勤続年数の伸長

女性ドライバーが妊娠すると、振動などの問題により大型トレーラー等の運転が困難になるため、妊娠中の女性ドライバーが就業を継続できるよう、倉庫管理への一時的異動等の受け皿職場を用意した。

また、妊娠退職者の再雇用制度や、配車時間の変更、運行区間の変更による育児期間中の勤務時間短縮制度を取り入れ、出産後の継続就業を促した。

(2) 女性の能力の質的向上

迅速かつ確実に荷物を運ぶだけでなく、セールスドライバーとして営業面での活躍ができるように、

資質の向上に重点を置き、年2回のアンケート調査や個別面談の実施、スキルアップのための相談制度を整えている。

女性ドライバーには大型・特殊車の免許取得のために積極的に自動車学校へ通うことを奨励しており、外部の講座・セミナーへの参加も奨励している。

自社独自の安全衛生小集団活動（品質管理手法、問題解決手法を用いてテーマに取り組む活動）を通して、女性リーダーの育成を図っている。平成11年には職制変更を行い、主任前の役職としてチームリーダー職を新設した。これは、主任昇格前の予備軍に早期から管理能力やリーダー意識を持たせることが狙いであり、将来的に管理監督者として働く者の養成を目指している。

◆◆取組の結果◆◆

女性管理職の数は平成10年の2人から変化していないが、チームリーダー職を新設したことで、役付の女性は6人となった。

(1) 女性の勤続年数の伸長

妊娠中の女性を就業が可能な部署へ配置転換し、出産後ドライバーとして復帰している者が1人いる。また、出産退職後に再雇用されたドライバーは現在2人で、退職時と同じ条件で勤務している。

(2) 女性の能力の質的向上

大型・特殊車の免許取得のために積極的に自動車学校へ通うようになった。また、チームリーダーは、8人中4人が女性である。

◆◆今後の課題◆◆

女性役職者の登用については、さらなるステップアップを目指し、女性のチームリーダーを主任級まで引き上げて行くための教育の充実を図る。また、ドライバーの意識改革を継続して行い、「仕事の取れる」セールスドライバーとして、営業面での活躍ができるように育成していく必要がある。

## ◆◆取組背景◆◆

業務のOA化、集中化が進み、定型的、補助的、標準的な事務処理が大幅に簡素化されるようになったため、これまで主にこれらの業務を行っていた女性行員を、より高度な業務分野で活かすために、女性の職業能力や意識を向上させる必要があった。

## ◆◆取組体制◆◆

社長自らがイニシアチブを取り、女性活用のための取組を積極的に推進している。1987年からコース別人事制度を導入し、男女ともに入社後にコースを選択できる「コース転換制度」を設けた。2000年4月には、新人事制度が導入され、勤務地限定コースの選択者にも役職者登用の機会が設けられた。

## ◆◆取組目標◆◆

特に数値目標は設定していないが、

## (1) 女性の業務拡大

## (2) 女性の育成

を目指して取組を進めている。

## ◆◆取組内容◆◆

## (1) 女性の業務拡大

## ① 職域の拡大

これまで女性の配属がなかった渉外の仕事は銀行員のキャリアとして大変重要なものであるため、まずは個人客を中心とした渉外の仕事に女性を配置した。

## ② 専門職制度

金融業界の競争の激化に対応し、サービスの質を高めていくために、年金プランナー(年金推進担当者)やセールススタッフ(渉外活動を行う各支店所属の営業担当者)といった専門職を設け、女性行員が専門性を発揮できるようにした。

## (2) 女性の育成

## ① コース転換制度の活用

大卒以上の行員の場合、入行時にチャレンジ職コース(支店長、部長等幹部社員までの登用がある)かパーソナル職コース(勤務地限定、チーフマネージャーまでの登用がある)のいずれかのコースを選択することになっている。コースは、在職中一回に限り転換の申請ができ、毎年一回申請を受付けている。ただし、チーフマネージャー登用時には、幹部

を目指すか否かの選択ができるようになっている。コース転換制度により、女性行員がキャリアプランに合わせてコースを選択することができ、継続して就業しやすい環境となった。

## ② 能力開発のための取組

## ○「1 to 1ユニバースラー」

現場行員から商品アイデアを募集するもので、これまでに女性から「ATMくじ付き定期」といったアイデアが出され、実施に移されている。

## ○業務リーダー制

営業店では、認定試験に合格した行員に、「業務リーダー」として内勤役職者の仕事の一部を任せており、現在131人の女性行員が従事している。新人事制度により、全社員に役職への登用チャンスが生まれたことから、業務リーダーを役職者候補として位置づけ、女性行員に早期から責任ある仕事を与え、役職を目指していくよう促している。

## ○「コンシェルジュ・アカデミー」研修

1998年から、若手行員を中心に「コンシェルジュ・アカデミー」研修を実施しており、これまでの受講者のうち、約半数を女性行員が占めている。このセミナー参加者は、お客さまサービススペシャリストとしての社内認定資格「マネー・マスター」(現在73人、うち女性8人)を目指して自己研鑽しており、今後女性比率を向上させていくために、女性行員の積極的な研修参加を呼びかけている。

## ◆◆取組の成果◆◆

女性が継続就業しやすい環境が整い、勤続年数が20年未満の行員については、勤続年数別人数の男女比がほぼ同程度となり、女性の勤続年数が伸びている。

職域拡大の結果、現在渉外に配属されている女性行員は188人で、全体の32%まで伸びてきている。

現在、チャレンジ職の女性は91人で、女性行員全体の11.3%を占めている。

また、平成13年2月現在女性の役職者は、支店長等幹部社員276人中女性が8人、その他役職者450人中32人となっている。

## ◆◆今後の課題◆◆

新人事制度の導入により、今後多くの女性行員が役職者登用のチャンスに挑戦するよう促していく。

## ◆◆取組背景◆◆

1986年の均等法制定以降、男女の均等推進に努めた結果、役付者の女性比率に成果は見られたものの、幹部への登用までには至っていない状態であったため、1999年の均等法改正を機に、男女が対等な立場で能力を発揮していく「イコールパートナーシップ」の実現を目指して、女性社員の積極的な活用に向けた取組を行うことになった。

## ◆◆取組体制◆◆

本社人事部門、各本部・分社、事業場の人事が一体となって推進している。

## ◆◆取組目標◆◆

1999年に「女性登用推進3カ年計画」を策定し、以下のような目標を立てた。

- (1) 女性役付者を約600人から、2002年4月までに1200人以上にする
- (2) 1200人の役付者のうち200人以上を課長職として登用・配置する

## ◆◆取組内容◆◆

1999年から推進している取組は、「風土改革」と「均等推進」「両立支援」を切り口としており、女性の積極的な登用については、「イコールパートナーシップ・アクションプログラム」として「意欲ある女性社員の積極的な登用」「女性幹部社員の計画的な育成」「事業や経営に対する視野・識見を拡大する取組」「女性社員が能力を発揮しやすい環境整備」などの施策を行っている。

## ◆◆(1) イコールパートナーシップ・アクションプログラム◆◆

## ① 女性社員登用推進3カ年計画

意欲ある女性を積極的に登用するために具体的な目標値を設定し、登用に向けた計画的育成を推進している。本社がガイドラインを示し、各本部・分社、事業部が独自に策定した。

## ② 女性幹部開発システム推進計画

3年以内に部課長職への登用を検討している者の育成・配置等について、個別計画を作成し、それを

もとに推進していく。女性幹部社員の計画的な育成をねらいとして各本部・分社、事業部が策定した。

## ③ イコールパートナーシップ・コミッティー

女性社員の事業や経営に対する視野の拡大をねらいとして、分社ごとに設置したコミッティーであり、分社長に対して経営提言やイコールパートナーシップの実現に向けた提言等を行う。参加メンバーは主に主事・主任（管理職前の資格）の女性を中心となっている。

## ④ ワーク&amp;ライフサポートプログラム

女性が能力を発揮しやすい環境整備をねらいとして「ホームページによる情報提供」「ベビーシッター会社との法人契約」「ワーク&ライフサポート勤務」等の取組を実施した。「ワーク&ライフサポート勤務」は、業務の専門性・裁量性等を勘案して会社が認めた社員については、育児・介護の負担が大きい一定期間、在宅勤務や隔日勤務などフレキシブルな勤務ができる制度である。

## ◆◆(2) イコールパートナーシップ研修◆◆

意識・風土改革をねらいとして、1999年度に幹部社員を対象に研修を実施した。今後は、新任の幹部社員を対象に実施していく。

## ◆◆(3) イコールパートナーシップ重点推進月間◆◆

6月を「イコールパートナーシップ重点推進月間」と定め、各種啓発活動を全社あげて重点的に実施した。具体的には、全社フォーラムの開催、ホームページの開設、啓発ポスターの掲示等を行った。各事業場でも懇親会やフォーラムを開催した。

## ◆◆取組の結果◆◆

女性の勤続年数は、1986年当時6.3年だったものが、2000年には15.8年になった。また、役付の女性も37人から753人へと増加した。

## ◆◆今後の課題◆◆

女性の挑戦意欲・専門能力を最大限活かすため、「責任ある」基幹ポストへの任命、上位職への登用を加速する。また、それらの女性を「ロールモデル」として機能させ、全体の意識・風土改革に結びつけていく。

**Ⅵ ポジティブ・アクションを始めましょう！**

女性労働者の活用状況は、産業、企業規模、地域によって大きく異なります。例えば、下の表のように産業別の女性の活用状況はさまざまであることがわかります。それぞれの実態に応じたポジティブ・アクションを実施するために、女性の活用状況を把握した上で、具体的な目標を定め、着実な取組を進めてください。

|      |                | 建設業 | 製造業   | 運輸・通信業 | 観光・小売業、飲食店 | 金融・保険業 | サービス業 |
|------|----------------|-----|-------|--------|------------|--------|-------|
| 概況   | 1) 女性雇用者比率     | ★   | ★★    | ★      | ★★★★★      | ★★★★★  | ★★★★★ |
|      | 2) 勤続10年以上女性割合 | ★★★ | ★★★★★ | ★★★    | ★          | ★★★★★  | ★     |
|      | 3) 採用          | ★★  | ★     | ★★     | ★★★        | ★★★★★  | ★★★★★ |
|      | 4) 配置※         | ★   | ★★★   | ★★     | ★★★★★      | ★★★★★  | ★★★   |
| 昇進   | 5) 女性管理職割合     | ★   | ★★    | ★★     | ★★★★★      | ★★★    | ★★★★★ |
|      | 6) 昇進・昇格基準     | ★   | ★★★   | ★★★    | ★★         | ★★     | ★★★★★ |
|      | 7) 総合職女性割合     | ★   | ★★    | ★      | ★★★★★      | ★★     | ★★★★★ |
| 両立   | 8) 結婚・出産退職慣行   | ★   | ★★★   | ★★★★★  | ★★         | ★★     | ★★★★★ |
|      | 9) 育児休業制度導入割合※ | ★   | ★     | ★★★    | ★★★        | ★★★★★  | ★★★   |
|      | 10) 育児休業取得率    | ★   | ★★    | ★★★★★  | ★★★★★      | ★★★    | ★★★★★ |
| 制度面※ |                | ★   | ★★    | ★★★    | ★★★★★      | ★★★★★  | ★★★   |
| 実態面  |                | ★   | ★★★   | ★★★    | ★★★        | ★★★    | ★★★★★ |
| 総合   |                | ★   | ★★    | ★★★    | ★★★★★      | ★★★★★  | ★★★★★ |

注) 制度面は、4) と9) の★数の合計、実態面は、4) と9) 以外の★数の合計、総合は、1) ～10) の★数の合計である。

資料出所：平成12年度「働く女性の実情」(厚生労働省)

|             |       |             |      |       |     |
|-------------|-------|-------------|------|-------|-----|
| 平均より非常に良い場合 | ★★★★★ | 平均より良い      | ★★★★ | 平均の場合 | ★★★ |
| 平均より悪い場合    | ★★    | 平均より非常に悪い場合 | ★    |       |     |

| 国名      | 法律名              | 適用対象          | 法制の概要   | 雇用状況の分析     | 計画の作成                 | 制裁                     | 備考(国の援助)            |
|---------|------------------|---------------|---|-------------|-----------------------|------------------------|---------------------|
| イギリス    | 性差別禁止法           | 規定なし          | 特定の仕事について、直前12ヶ月間に一方の性の者が皆無又は比較的少数の場合事業者が次の措置を行うことは、差別に該当しない。<br>・女性又は男性のみに対し職業訓練施設の利用を認めること<br>・女性又は男性のみに対し仕事を行う機会の利用を奨励すること   | 企業の任意       | 企業の任意                 | なし                     | リーフレットによる周知を行う      |
| フランス    | 労働法典             | 50人以上雇用する事業主  | 女性の機会を確保し、女性の平等を促進する目的に事業主が労働者(企業内の労働者)による男女の雇用上の平等のためのプランの実施を義務し、差別に該当しない事業主も、男女の雇用上の平等の促進を目的とした報告を企業責任者を通じて提出し、労働省は毎年報告を提出しなければならない。                                    | 報告の提出義務づけ   | 企業の任意                 | なし                     | 資金援助あり              |
| ドイツ     | 女性雇用促進法(第2男女同権法) | 公務部門のみ        | 連邦の行政機関、裁判所に関し、以下のことが定められている。<br>・3年後ごとに女性雇用促進計画を策定し、公表・要員の公募に当たつての、女性の応募の促進<br>・女性雇用促進計画に従い、採用、昇進について女性比率を高めること<br>・女性問題委員の任命  | 報告の提出の義務づけ  | 計画の作成の義務づけ            | なし                     |                     |
| アメリカ    | 大統領令第11246号      | 50人以上雇用する事業主  | 50人以上の政府契約を締結し、50人以上の労働者を雇用する事業主に対し、計画を策定し、公表し、労働省が報告を提出することを義務付けられている。   | (計画の中にある)   | 計画の作成の義務づけ            | 企業政府契約の取組契約締結の罰則       |                     |
| カナダ     | 雇用衡平法            | 100人以上雇用する事業主 | 次のごとが義務付けられている。<br>・特定グループに対して雇用上の障壁となっている雇用慣行の除去<br>・様々な職務において、特定グループが労働力全体に占める割合に比例した一定割合を目標とした雇用衡平計画の作成<br>・各職種に占める特定グループの割合、使用者数、解雇者数に占める特定グループの割合等について、毎年主務大臣に報告書を提出 | 報告の提出の義務づけ  | 計画の作成の義務づけ            | 雇用状況の報告提出義務違反に罰金       | 雇用衡平コンサルタントによる助言を行う |
| オーストラリア | アファーマティブ・アクション法  | 100人以上雇用する事業主 | 高所得事業主(100人以上の労働者を雇用する企業)に対して、高所得者のためのアファーマティブ・アクションプログラムを作成し、毎年報告することが求められている。   | (計画の中によくある) | 計画の作成及びその実施状況の報告の義務づけ | 計画の実施状況の報告提出義務違反に罰金の公表 | 助言・情報提供等を行う         |
| スウェーデン  | 男女平等法            | 10人以上雇用する事業主  | 10人以上の労働者を雇用する使用者に対し、毎年、平等促進を目的とした計画を策定し、報告することが義務づけられている。  | (不明)        | 計画の作成の義務づけ            | 機会均等委員会による罰金を伴う義務履行命令  |                     |

イタリア

|   |  |
|---|--|
| 労働における男女間の均等実現のためのポジティブアクションに関する法律 (1991) | <p>ポジティブアクション実施とは、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①女性の雇用を促進すること</li> <li>②女性の昇進を妨げるおそれのある労働条件を取り除いて昇進を容易にすること</li> <li>③自営業や企業活動への女性のアクセスを促進すること</li> <li>④家族的責任と職業責任の両立のための援助</li> </ul> <p>これらのポジティブアクションの実施は任意であるが、これが労働協定によって実施されるときには、公的な財政援助が優先的になされる。</p> |
|---|--|

スウェーデン

|                |  |
|----------------|--|
| 機会均等法 (1994改正) | <p>各企業は、職場における男女の比率が均等でないときは、一方の性別の労働者の増加に努力しなければならない。</p> <p>10人以上の労働者を雇用する使用者は、毎年、平等促進のための計画を作成、実施しなければならない。この義務に違反する企業に対しては、平等オムンブズマンの申し立てによって、平等委員会が罰金支払命令を出すことができる。</p> |
|----------------|--|

カナダ

|              |   |
|--------------|---|
| 雇用衡平法 (1985) | <p>連邦政府の業務、事業又は取引に関連して100人以上の労働者を雇用する事業主に対し、以下のことが義務付けられている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①特定グループに対して雇用上の障壁となっている雇用慣行の除去</li> <li>②様々な職務において、特定グループが労働力全体に占める割合に比例した一定割合を占めることを保障するための積極的な政策の実施</li> <li>③数値目標と予定表を含む、障壁を取り除き、衡平を実現する従業員雇を達成することを目標とした雇用衡平計画の作成</li> <li>④各職種に占める特定グループの割合、採用者数、雇用者数に占める特定グループの割合等について、毎年主務大臣に報告書を提出</li> </ul> |
|--------------|---|

オーストラリア

|                        |   |
|------------------------|---|
| アフアーマティブ・アクション法 (1986) | <p>高等教育機関と100人以上の労働者を雇用する企業に対して、機会均等のためのアフアーマティブ・アクション・プログラムを作成・実施し、毎年報告することが求められている。</p> |
|------------------------|---|

日本

|                    |  |
|--------------------|--|
| 男女雇用機会均等法 (1989改正) | <p>雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保の支障となつている事情を改善することを目的に、女性労働者を優遇する措置をとることは差別とみなされない。</p> |
|--------------------|--|

厚生労働省資料及び「21世紀の男女平等法」(大船雅子他編著)により作成

※東京都産業労働局「ポジティブ・アクション実践プログラム」(平成15年)より引用

ポジティブ・アクションに関する諸外国の法制度の概要

イギリス

|               |   |
|---------------|---|
| 性差別禁止法 (1975) | <p>特定の仕事について、直前12ヶ月間に一方の性の者が皆無又は比較的小数の場合、事業主が次の措置を行なう事は、差別に該当しない。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①女性又は男性のみに対し職業訓練施設の利用を認めること</li> <li>②女性又は男性のみに対し仕事を行なう機会の利用を奨励すること</li> </ul> |
|---------------|---|

アメリカ

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| 公民権法 第7編 (1964)                   | <p>被告が申立の対象となった違法な雇用慣行を故意に行い、又は行なっていると認定した場合には、裁判所は、採用者の履歴、雇い入れを含み、必ずしもこれに限定されないアフアーマティブ・アクションを命じ、その他裁判所が相当と考える衡平法上の救済を命ずることができる。</p> |
| 大統領命令第11246号 (第11375により修正) (1967) | <p>年5万ドル以上の政府契約を締結し、50人以上の労働者を雇用する事業主に対し、書面によるアフアーマティブ・アクションプログラムの作成が義務付けられている。</p>   |

ドイツ

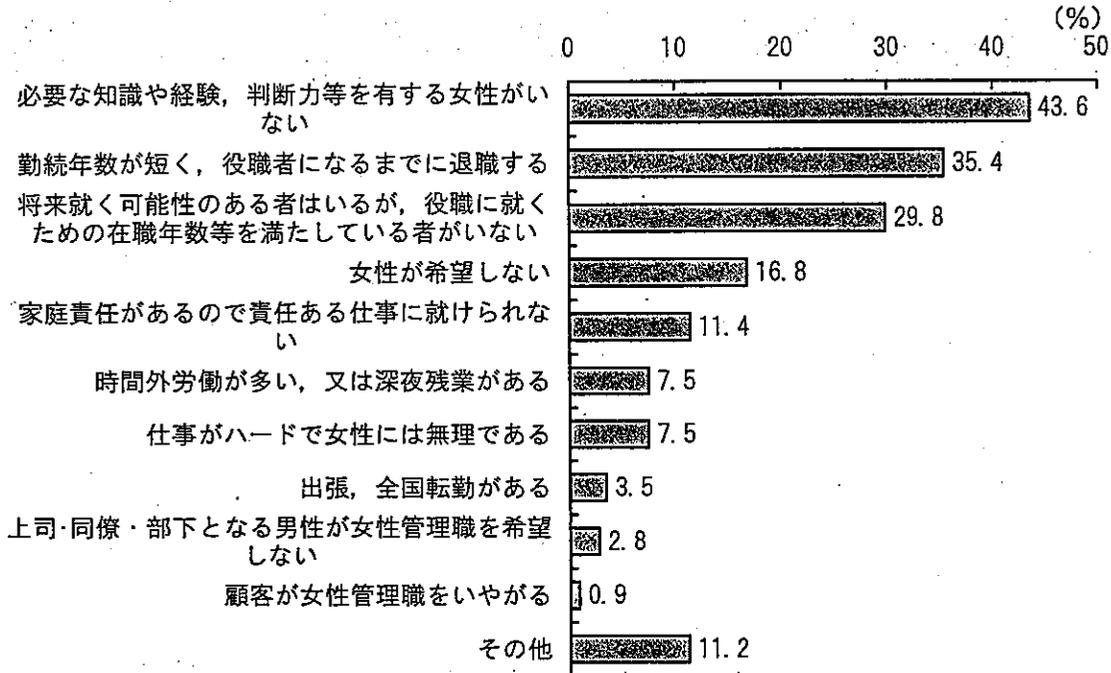
|                           |   |
|---------------------------|---|
| 第2次男女同権法 (女性雇用促進法) (1994) | <p>連邦の行政機関、裁判所に関し、以下のことが定められている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①3年ごとに女性雇用促進計画を策定し、公表</li> <li>②要員の公募にあつたての、女性の応募の促進</li> <li>③女性雇用促進計画に依り、採用、昇進について女性比率を高めること</li> <li>④女性問題委員の任命</li> </ul> |
|---------------------------|---|

フランス

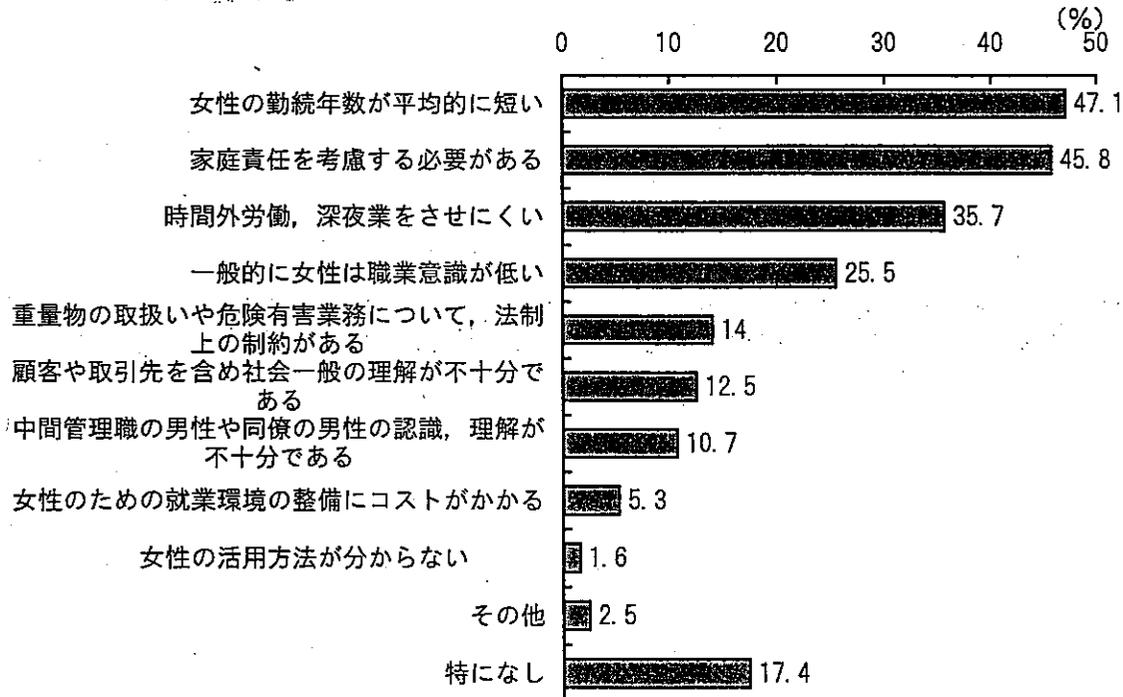
|                         |   |
|-------------------------|---|
| 労働法典 (男女職業平等法) (1983改正) | <ul style="list-style-type: none"> <li>○女性の機会を損なう事実上の不平等を修正するために事業主が行う臨時措置(企業内の労使協議による男女の職業上の平等のためのプランの実施を含む)は、差別に該当しない。</li> <li>○事業主は、男女の雇用及び職業訓練の状況を比較した報告書を、企業委員会に随つた上で、労働監督官に毎年提出しなければならない。</li> <li>○企業内の労使協議による男女の職業上の平等のためのプランに基づき活動が規範的な場合は、国の資金援助が受けられる。</li> </ul> |
|-------------------------|---|

女性管理職・活用が進まない背景として、勤続年数の短さが指摘されることが多い。

資料 55 女性管理職が少ない又は全くいない理由別企業割合（複数回答）



資料 56 女性の活用問題別企業割合（複数回答）



資料出所：厚生労働省「女性雇用管理基本調査」（平成12年）

## 資料 57 カタリスト ( Catalyst ) の概要

カタリスト (Catalyst) は1962年設立のニューヨークにあるNPO (非営利法人) で、二つの使命を持って活動している。ひとつは、女性がビジネス・職業で能力を最大限に開花できるようにすること、もう一つは、企業が女性の才能を十分に活用できるようにすることである。

### カタリストのサービスとプログラム

#### 1) 研究とコンサルティング

カタリストは、職場の女性差別や人種差別、雇用機会や女性の専門職への進出に障害となるものを調査研究し、女性の活用に関する企業への助言サービスを提供している。

近年、女性従業員比率の高い起業の最高責任者とのインタビューや女性の管理職の意識調査をまとめている。また、フレキシブルな労働条件の導入や社内の人事制度の改善、働く女性のサポート、昇進、昇格のための教育制度、セクシュアル・ハラスメント防止プログラムの相談を受けている。特に多いのはメンタリングを行うためのメンターネットワークづくりである。

#### 2) 企業役員会への援助

1977年以来、カタリストは2000名を越す女性役員者のデータベースをもち、企業の要請に応じて役員会に役員を紹介しており、現在165社以上の企業で女性の雇用躍進を支援している。

#### 3) カタリスト賞の授与

カタリスト賞が、女性のキャリアとリーダーシップの推進に際立った企業や専門機関2, 3社に毎年3月に与えられ、受賞式には1800名を越す参加者が詰めかけている。受賞企業は2000年で30社を越す。

#### 4) 出版やインフォメーションセンター

働く女性の職場の諸問題について、広範囲な情報を収集し、企業や一般メディアに向けて、職場の問題を解決する指導をしている。

カタリストの情報センターでは、女性労働に関する最新情報が得られ、メディアとの関係も強い。毎年カタリストの研究成果は500冊以上の出版物に引用されている。現在カタリストのスタッフは70名 (インターン含む) で、毎年、女性団体、大学、起業、法人団体などに50回以上の講演を行っている。カタリスト協会の研究成果は大企業だけではなく地域の小規模の企業に対しても報告されている。最近のテーマとしては、フレキシブルな職場環境や管理職への女性の登用、有職女性の登用状況、MBAの女性などがある。

### Catalyst

120 Wall Street New York,  
NY 10005

Tel : 212-514-7600

Fax : 212-514-8470

<http://www.catalystwomen.org>