

2019年4月

やまなし女性にプラス！白書・別冊

—— 女性活躍に際しての支障事例と対応策 ——

山梨経済同友会
「やまなし女性にプラス！」
プロジェクト委員会

(はじめに)

- 山梨経済同友会「やまなし女性にプラス！」プロジェクト委員会（メンバーリストは別紙）では、女性が山梨で働きたいと思えるような環境の整備に向け、2018年3月に女性活躍に向けた課題と対応の提言を取り纏めた「やまなし女性にプラス！白書」を公表した。
- その後、当委員会において、「白書」で示した提言の実現に向けた施策を議論したところ、メンバーから、「当地企業の中には、女性の活躍を進めようとした場合、具体的にどのような点が障害となるのか、更にはそれに対してどのような方策を講じていけば良いのか、分からぬ場合が少なくないのではないか」といった意見が出された。
- そこで、今般、当委員会として、女性活躍に向けて実際に支障となっている事例をメンバーから募ったうえで、そうした事例に対して、女性活躍の面で先進的な取組みを行っている企業が展開している具体策を女性目線で整理し、「白書」の別冊として取り纏めることとした。
- その成果物となる本ペーパーは、女性活躍に向けた支障事例毎に具体的な対応策を記載しており、各企業で直面している実情に応じて、該当する事例を参照しつつ、その後の対応に活用されることを想定している。
- 本ペーパーが女性の活躍を志向する県内企業に活用され、女性にとって魅力ある山梨の実現、ひいては山梨の活性化に繋がる一助となることを期待したい。

2019年4月23日

入倉 要（山梨経済同友会代表幹事）

長江 敬（同副代表幹事、「やまなし女性にプラス！」プロジェクト委員長）

(目次)

【支障事例】	(頁)
① 女性活躍に際しての企業のノウハウ不足 3
② 社内で女性が働き易い各種制度が未整備 5
③ 業務内容面での制限 7
④ 女性活躍に対する社内の理解不足 9
⑤ 育児に対する社内や世間の理解不足 9
⑥ 育児期の社員の能力発揮に向けた支援態勢が不十分 11
⑦ 育児期の女性社員への過度な配慮 11
⑧ 女性社員に対する評価上の問題 13
⑨ 社内における女性社員のロールモデルの不足 14
⑩ これまでの女性社員のキャリアパスに問題 16

(支障事例①)女性活躍に際しての企業のノウハウ不足

- ✓ 女性を活躍させるための取組み体制を整えるのに当って、企業として何から着手して良いのか分からぬ。
- ✓ 企業として「女性の活躍」を掲げながらも、目指す目標が不明確(例えば、管理職を育成するのか、単に女性社員を増やすのかなど)な状況にある。その結果、どのような取組みをどのように進めるべきか分からぬ状態となっている。

(対応策)

- こうした企業では、社内に女性社員が少ない場合には、先ずは女性の採用拡大に着手することが必要である。
また、既に女性社員を多数雇用している場合には、性別に依らず、適材適所で登用するとともに、優秀な女性社員を管理職に登用していく態勢を整えていくことが求められる。特に、管理職の登用に向けては、異動や研修等を通じて人材の育成に努めつつ、社内の評価基準に則って、男女の区別なく、昇格・昇進の適否を判断していく姿勢が重要である。
- 企業として、このような取組みを進める際には、例えば、厚生労働大臣による「くるみん認定」、「プラチナくるみん認定」、および「えるぼし認定」の付与を目指していくことが考えられる。「認定」という明確な目標に向けた行動計画の検討・策定などの取組みを通じて、結果的に女性活躍に資する態勢の土台を整えることに繋がることを期待できる。

➤ 「くるみん認定」、「プラチナくるみん認定」は、次世代育成支援のための法律である「次世代育成支援対策推進法」で常時雇用労働者 101 人以上の企業に対して策定・届出・実施等を求めている行動計画について、取組み状況が良好な先が申請した場合、その達成状況等に応じて付与される(次頁図表 1)。因みに、山梨県では、前者が 15 社、後者は 1 社に付与されている¹ (2019 年 2 月末時点)。

¹ クルミン認定およびプラチナくるみん認定企業名は、厚生労働省のホームページに都道府県別一覧が掲載されている。山梨県では、株式会社 YSK e-com、有限会社アルファケア、株式会社エノモト、生活協同組合パルシステム山梨、株式会社中部、株式会社テレビ山梨、

(図表1)「くるみん」、「プラチナくるみん」のマーク



(出所)厚生労働省

- 一方、「えるぼし認定」については、常時雇用労働者 301 人以上を雇用する企業では、女性の職業生活における活躍の推進のための「女性活躍推進法」に基づき、①自社の女性の活躍状況の把握・課題分析、②行動計画の策定・届出・周知等、③情報公開などを行うことが義務付けられており、取組みの実施状況が優良な企業に対して認定される。なお、「えるぼし」には3段階が存在(図表2)。また、山梨県では、現時点で1社が認定されている² (2019年2月末時点)。

(図表2)「えるぼし」のマーク



(出所)厚生労働省

- このほかの対応策としては、「くるみん認定」や「えるぼし認定」を付与されているような先進的な取組みを進めている企業に対して、具体的な施策や展開方法等に関する情報を聞き取りに出向くことも有益と考えられる。

東京エレクトロンソリューションズ株式会社、株式会社ネオシステム、パイオニア・マイクロ・テクノロジー株式会社、株式会社はくばく、株式会社ミヨシ、医療法人山角会、株式会社明和電機、山梨ヤクルト販売株式会社、株式会社山梨中央銀行が、これまでにくるみん認定を受けている。また、株式会社エノモトが、プラチナくるみんの認定を受けている。

² えるぼし認定企業名は、厚生労働省のホームページに一覧が掲載されている。山梨県では、株式会社山梨中央銀行(2段階目)が認定を受けている。

(支障事例②)社内で女性が働き易い各種制度が未整備

- ✓ 女性活躍推進に向けた制度として、具体的にどのような制度を導入することが望ましいのか分からず。
- ✓ 女性社員にとって、出産・育児に際して、働き易い制度が社内に整っていない。

(対応策)

- 女性活躍の面で先進的な取組みを行っている企業では、女性社員が働き易い環境の整備に向けて、次のような制度を導入³(図表3)。

(図表3)女性の活躍に資する主な制度

制 度	概 要
休暇取得単位の短期化	半日や1時間単位での休暇の取得が可能
フレックスタイム制	各日の始業・終業時刻を労働者の意思に基づき決定することが可能
産前休暇	産前の一定期間から出産の日までの休暇の取得が可能
つわり休暇	妊娠中の職員がつわりで勤務困難な場合、一定の範囲内で職務専念義務を免除
通勤緩和措置	妊娠中の職員が交通機関の混雑を避けるため、始業・終業時における一定時間の勤務を免除
業務軽減	妊娠婦の業務を軽減または軽易な業務に変更
健康診査・保健指導	妊娠婦による勤務時間中の健康診査・保健指導の受診を許可
休息または捕食	妊娠中の職員が母体・胎児の健康保持を目的に休息・補食
産後休暇	出産の翌日から一定期間を経過する日までの休暇取得が可能
育児休業	子が一定年齢に達する日まで、育児のための休業が可能
深夜勤務・時間外勤務の制限	妊娠婦あるいは育児期間中の職員が深夜勤務・時間外勤務を制限・免除
勤務時間の短縮	妊娠婦あるいは育児期間中の職員の勤務時間を短縮
テレワーク(在宅勤務)	自宅で情報通信機器等を使用のうえ勤務

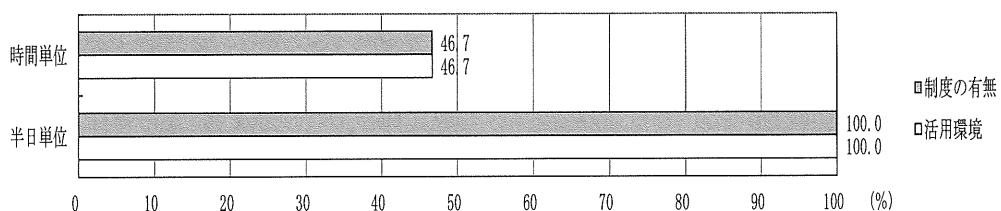
³ 上記の制度のうち休暇取得単位の短期化やフレックスタイム、育児休業、テレワーク等は、女性社員のみならず、男性社員も対象となり得る。したがって、こうした制度の導入は、男性社員にとっても働き易い環境の整備に繋がることになる。

➤ 因みに、今般、「やまなし女性にプラス！」プロジェクト委員会のメンバーに対して、(図表3)に示したような制度について、自社での導入状況と活用環境に関する調査を実施したところ⁴ (図表4)、産前・産後休暇、深夜・時間外勤務の制限等に関する制度は既に導入済みの先が多い一方、テレワーク（在宅勤務）等を導入している先は限定的となっていることが看取可能。

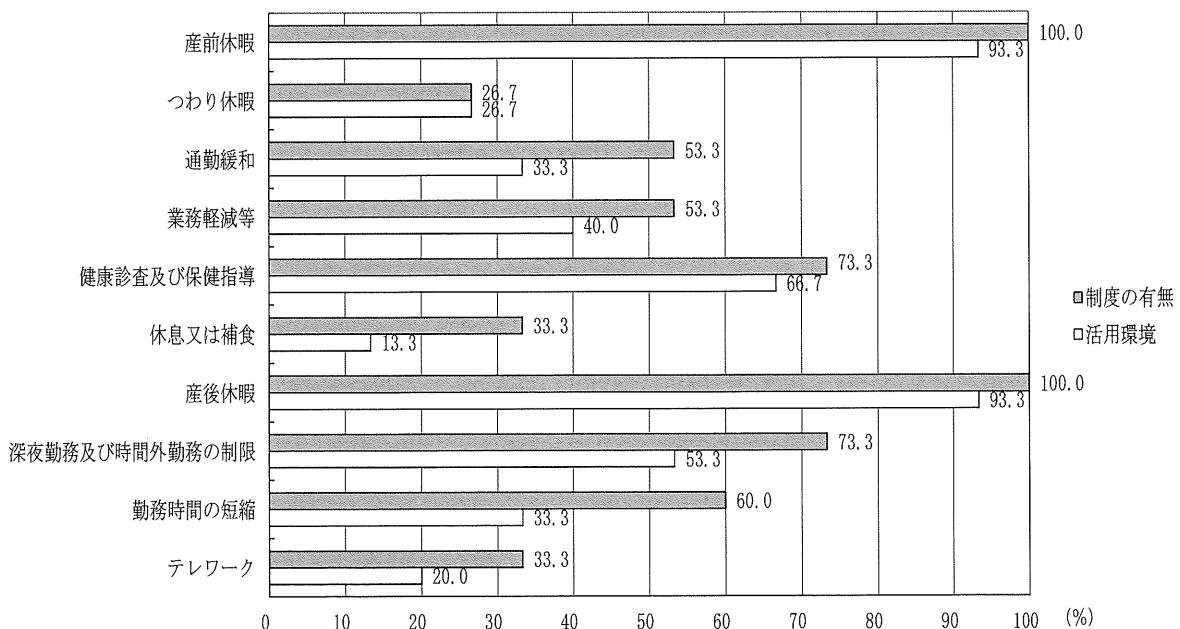
また、何れの制度に関しても、導入された場合には、活用され易い環境となっている場合が多くなっている。こうした点を踏まえると、女性活躍の推進に際しては、先ずは制度面での整備を進めることが一定程度有効と考えられる。

(図表4)当委員会メンバーの所属企業における制度の導入状況⁵

▽休暇取得の最低単位



▽出産・育児関連の制度



⁴ 2018年9月から10月にかけて、「やまなし女性にプラス！」プロジェクト委員会のメンバーに対してアンケート形式で調査を実施。回答者数は15名。

⁵ グラフ中の「制度の有無」は「制度が導入済み」、また「活用環境」は「活用し易い環境にある」と回答した先の割合。

(支障事例③)業務内容面での制限

- ✓ 運輸業などでは、女性社員を登用しようとしても、女性が対応可能な部署や業務内容が限られているため、能力を発揮させることが難しい。
- ✓ 企業として、女性社員の活躍を図ろうとしても、これまでの実績が乏しいこともあって、どのような役割を与えて良いか判断できず、登用の範囲が限定されている。結果的に、女性社員の業務・役割は、従来同様の範囲に限定される傾向がある。

(対応策)

- 従業員の職種が総合職や事務職などの区分がなく同一の場合には、企業として人的資源を最大限に有効活用する観点から、既存概念や慣例に囚われず、男女の区別なく、様々な部署を対象として各自の能力に応じて適材適所で登用することが経営にとって必要な姿勢である。
 - ただし、男女を問わず、社員として採用する際に、そうした人事運用である旨を本人に説明する必要があるほか、これまで女性の配属がない部署に女性社員を登用する際には、異動対象者に配属の趣旨を十分に説明することが望ましい。同時に、受け入れる部署の管理職等にも、女性社員の配属の趣旨を説明したり、活躍し易い態勢を整えるよう伝えることが求められる。
 - 他方で、仮に男女差に着目する形で配属や業務内容を区分する運用を続けた場合、近年の人手不足が深刻な環境のもとでは、女性の就職希望者が集まり難くなり、男性のみでは必要な人員を確保できなくなる（事業自体の継続が困難となる）可能性も十分に考えられる。
- また、様々な部署での女性社員の登用に併せて、社内で女性社員が活躍し易い環境を整える観点からは、各部署において、例えば女性社員をメンバーとする「女性活躍ワーキンググループ」を組成し、環境整備に資する具体的な方策について、女性目線で検討したり、実現に向けて経営・管理者に働き掛けることも考えられる。こうした取組みは、ひ

いては男性社員にとっても働き易い環境の整備に繋がることになる。

- このほか、女性社員を部下に持つ管理職向けの研修を定期的に開催し、女性社員の視点の共有や、女性の特性の把握、共感的理解⁶の学習、女性社員のモチベーション向上のヒント等を習得させることを通じて、管理職に対して、女性活躍に関する理解を深めさせることも有益と思われる。

⁶ カウンセリングにおける重要なコミュニケーション要素のひとつで、相手の話を、相手の立場に立って、相手の気持ちに共感しながら理解しようとする指す。

(支障事例④)女性活躍に対する社内の理解不足

- ✓ 社内に女性活躍推進制度は整備されているが、利用者が少なく、利用し難い雰囲気がある。
- ✓ 従業員の職種は男女問わず同一であるにも拘らず、社内には、電話対応やお茶出し、来客対応は女性社員が行う業務と思っている男性社員が未だに存在する。他方で、データ入力等の業務は、「女性の方が向いている」との理由で男性社員は配属されない。

(支障事例⑤)育児に対する社内や世間の理解不足

- ✓ 企業や家族の理解不足から、育児をしながら働く女性は社内などで居心地が悪い環境が残っている。特に、高年層は、「女性は家庭を守るのが役割」とか、「子供は母親が育てるもの」などの既成概念が強く、女性がフルタイムで働くことを快く思わない雰囲気が根強い。
- ✓ 育児に関しては、圧倒的に女性の負担割合が大きい場合が多く、子供の看護や学校行事への参加などでは、女性が休暇(一日休・半日休等)を取得し、対応しているケースが多い。養育する子供の数が多くなるほど、休暇を取得する場合が多くなり、職場の上司や同僚の負担が重くなる。そうなると、特に男性の上司・同僚からの理解を得るのが難しくなる。
- ✓ 上司の理解不足により、育児のための制度を活用できない(ないし活用し難い)部署がある。
- ✓ 職場内で、育児支援制度を利用する「子育て中の女性社員」と、当該社員の制度利用に伴い業務負担が膨らむと感じる「それ以外の女性社員」の間で対立が生じる場合があるが、男性上司が見て見ぬふりをする場合がある。
- ✓ 子供が体調を崩し保育園を休むケースが多くなると、女性社員は自らの替りに面倒を見る両親等の負担を勘案して、離職を決断せざるを得なくなる。
- ✓ 夫の育児への協力が少ないため、妻が仕事をセーブしている。

(対応策)

- 支障事例④と⑤に関して、企業が講じ得る対応策は、基本的には同様と考えられる。

すなわち、女性社員が男性社員同様に活躍し、育児も男女が共同で行うものだといった認識を社内に定着させていくことが必要である。こうした方向に、管理職をはじめとする社員の意識を改革するためには、例えば、次のような施策が有効と考えられる(図表5)。

(図表5)女性活躍や育児に対する社内の理解促進に資する施策例

・ 経営トップが社内に対し、女性社員が活躍し得る環境の整備に積極的に取り組むといった内容のメッセージを示す。
・ 管理職、中堅社員、若手社員、新入社員、高年層など階層毎に定期的に実施する社内研修において、女性を含め多様な働き方をする社員が存在する現状に対する認識を高めるプログラムを設定 ⁷ 。
・ 管理職に対して、女性社員の視点の共有や、女性の特性の把握、共感的理解 ⁸ の学習、女性社員のモチベーション向上のヒント等を習得させる研修を定期的に実施。
・ 社内のインストラや社内報などで、社内で活躍する女性社員を紹介したり、リレートークを展開。
・ ダイバーシティを推進する専門部署を設置のうえ、対外公表する。 ⇒ 企業として、女性も含めた様々な人材が能力を最大限に発揮できる職場づくりを目指すことを社内外に示すことに繋がる。
・ 男性社員に対する育児休業の積極的な取得の奨励。

- このほか、家族の理解向上に関しては、育休前や育休時、あるいは職場復帰直後に「職場復帰支援セミナー」等を開催し、その際に、当該セミナーに配偶者の参加を促すことも有効と思われる。

⁷ 具体的なプログラムの内容に関しては、例えば4頁に記載したように先進的な取組みを進めている企業に聞き取りに出向くことなどが考えられる。

⁸ 脚注6参照。

(支障事例⑥)育児期の社員の能力発揮に向けた支援態勢が不十分

- ✓ 女性社員は、育児期に仕事と家庭のバランスの取り方が難しく、「仕事は続けていきたいが、キャリアアップは望めない」など、仕事に対するモチベーションが低下してしまう場合がある。
様々な働き方があるなかで、柔軟な配属や支援態勢の整備など、育児期にある社員（女性社員のみならず、男性社員も含む）が十分に能力を発揮し得る環境が整えられていない。

(支障事例⑦)育児期の女性社員への過度な配慮

- ✓ 上司は女性社員に対し、育児期間などにおいて過度な気遣いにより難しい仕事を与えず、成長の機会を奪っている。
- ✓ 育児期にある女性社員に対して、時短勤務であることや、子供が幼く、急な発病による欠勤・早退が頻繁に発生することなどを理由に、責任ある業務や役職に就かせるのは厳しいと判断されることがある。その結果、女性社員は昇格のタイミングを逃してしまった場合が少なくない。

（対応策）

- 支障事例⑥と⑦に関して、企業が講じ得る対応策は、基本的には同様と考えられる。

すなわち、管理職に対して、女性社員の意思を尊重する意識をしっかりと植え付けることが必要である。具体的には、管理職に対しては、女性社員に限らず配下の社員とコミュニケーションを緊密に取り、社員本人の意向を踏まえつつ、各自の能力を最大限発揮させるために、積極的に工夫するよう意識付けることが求められる。そのためには、例えば、次のような施策が有効と考えられる（次頁図表6）。

(図表6)管理職と部下とのコミュニケーション緊密化に資する施策例

- ・ 管理職に対して定期的に実施する社内研修において、女性を含め多様な働き方の社員が存在する現状について認識を高めるプログラムを設定⁹。
- ・ 管理職に対して、女性社員の視点の共有や、女性の特性の把握、共感的理解¹⁰の学習、女性社員のモチベーション向上のヒント等を習得させる研修を定期的に実施。
- ・ コミュニケーションの場を定期的に確保する観点から、年2回程度の頻度で上司と部下が個別面談を実施する制度を導入。
 - ⇒ 面談の際には、半期毎の業績目標や課題の設定を擦り合わせるなかで、両者の間で働き方に関する認識を揃えることが望ましい。
 - ⇒ 上司は部下に対して、仮に現状よりも資格等がランクアップした際に、働き方がどのように変化するのかイメージさせることも有益。

- その前提として、企業として、女性社員のキャリアに関して、ある程度パターン化した幾つかのライフプランを前提に、社内でどのように歩ませること(昇格・昇進や権限・資格の付与の時期等)が適当なのかについて、具体的に検討のうえ、管理職の間で認識を揃えておくことが望ましい。
- また、社員に対しても、(図表6)に記載した上司との個別面談や日常のやり取りのなかで、自らの意向や考え方を上司に対して十分に伝えるよう、社内研修等で意識付けしていくことが重要である。
- このほか、育児に対する社員の理解促進の観点から、男性社員に対して育児休業を積極的に取得させることも有効である。

⁹ 脚注7参照。

¹⁰ 脚注6参照。

(支障事例⑧)女性社員に対する評価上の問題

- ✓ 従業員の職種は男女問わず同一であるにも拘らず、女性社員は男性社員に比べ、同期入社で業務上でも明らかに成果を出している場合であっても、昇格や昇進が遅い。

(対応策)

- 各部署で人事評価を行っている管理職等に対して、定期的に実施する社内研修の場などを通じて、性別によらず、役職や資格、職務対比の業績など社内の人事評価の枠組みに基づき適切に評価するよう十分に指導していくことが重要。
そのうえで、人事評価者が適切な評価を行っているか、役員レベルで隨時確認する必要がある。
- なお、事例で聞かれる声が仮に女性社員の誤解である場合(例えば、業績面で、社員本人が考えているような成果を上げていない場合等)には、当該社員に対し、上司等が本人の評価に関する説明を十分に行い、納得を得る必要がある。

(支障事例⑨)社内における女性社員のロールモデルの不足

- ✓ 女性社員にとって、女性管理職が身边に存在せず、先行きのキャリアアップがイメージできない。
- ✓ 女性社員にとって、ロールモデルとなる先輩が社内に存在しない。特に、育児と両立しながらの働き方について、イメージを持ち難い。
- ✓ 女性社員は、社内の数少ないロールモデル(先輩の女性管理職)に対して、「あの人のようには働けない」といった感情から、管理職となることを敬遠する傾向がある。
- ✓ 女性社員には管理職を希望する意思が弱い風土が存在する。
- ✓ キャリアアップを通じて担当業務の範囲が広がることに前向きに挑戦する女性社員が社内に存在しないと、多くの女性社員は責任ある業務に対して、不安感が先立ち、敬遠する傾向がある。

(対応策)

- 先ずは、企業として、男女の区別なく、様々な部署を対象として各自の能力に応じて適材適所で登用するとともに、優秀な女性社員を管理職に登用していく態勢を整えていくことが求められる。
その際、女性社員のキャリアに関して、ある程度パターン化した幾つかのライフプランを前提に、社内でどのように歩ませること(昇格・昇進や権限・資格の付与の時期等)が適当なのかについて、具体的に検討のうえ、管理職の間で認識を揃えておくことが望ましい。
また、管理職の登用に向けては、異動や研修等を通じて人材の育成に努めつつ、社内の評価基準に則って、男女の区別なく、昇格・昇進の適否を判断していく姿勢が重要である。
- そのうえで、ロールモデルとなる女性社員を短期間で増やすことは困難であるため、代替策として、例えば次のような工夫が考えられる(次頁図表7)。

(図表7)女性社員のロールモデル不足への対応策の例

- ・ 社内に在籍する女性社員同士の（部署を跨いだ）コミュニケーションの場を設定。
- ・ 育休前や育休中、あるいは職場復帰直後の女性社員を対象として、「職場復帰支援セミナー」等を開催し、以下のようなプログラムを組み込むことで、先行きのキャリアのイメージ作りを促す。
 - ① 外部講師による今後のキャリア形成に関する講義
 - ② 社内の先輩女性社員による体験談
 - ③ 参加者によるグループディスカッション
- ・ 他社で活躍する女性社員を招いて講演等を実施。
- ・ 出身高校や大学など同窓会の繋がりに基づき、他社で活躍する女性社員とのネットワークを構築。
- ・ 管理職に対して、女性を含め多様な働き方の社員が存在する現状について認識を高めるプログラムを含んだ社内研修を定期的に実施し、上司が女性社員の適切な相談相手となり得る環境を整備。

(支障事例⑩)これまでの女性社員のキャリアパスに問題

- ✓ 女性社員は、これまで事務部門や専門分野に特化して業務を行ってきた場合が多く、管理職として必要な業務経験を積む機会が与えられてこなかったのが実情。このため、女性管理職比率の引き上げは当面難しい。
- ✓ 現状では、管理職に占める女性の割合が低い。

(対応策)

- 先ずは、企業として、男女の区別なく、様々な部署を対象として各自の能力に応じて適材適所で登用するとともに、優秀な女性社員を管理職に登用していく態勢を整えていくことが求められる。
その際、女性社員のキャリアに関して、ある程度パターン化した幾つかのライフプランを前提に、社内でどのように歩ませること(昇格・昇進や権限・資格の付与の時期等)が適当なのかについて、具体的に検討のうえ、管理職の間で認識を揃えておくことが望ましい。
また、管理職の登用に向けては、異動や研修等を通じて人材の育成に努めつつ、社内の評価基準に則って、男女の区別なく、昇格・昇進の適否を判断していく姿勢が重要である。
- そのうえで、女性の管理職を短期間で増やすことが難しいのは事実であるため、代替策として、例えば、企業として、「くるみん認定」や「プラチナくるみん認定」の付与を目指す過程¹¹で、管理職に占める女性の割合の目標を設定し、達成に向けて着実に取り組んでいくことが考えられる。
- また、女性社員に対しても、先行きのキャリアに関する意識を高めるよう管理職による定期的な個人面談や研修等で働き掛けることが重要なと思われる。

以 上

¹¹ 支障事例①参照。

(別紙)

「やまなし女性にプラス！」プロジェクト委員会参加者

氏名	所属	役職	備考
長江 敬	日本銀行	甲府支店長	委員長、同友会副代表幹事
繁尾明彦	東日本電信電話	山梨支店長	幹事長
入倉 要	イリックス	社長	同友会代表幹事
石川美穂	Mhouse イシカワ	社長	
雨宮 潔	岡島百貨店	社長	
川野千佐	テレビ山梨	事業部長	
佐藤文昭	山梨県立大学	特任教授	
田中慶一	セコム山梨	社長	
田村友見子	山梨中央銀行	本店課長	
遠山博美	テレビ山梨	編成部専任部長	
長澤重俊	はくばく	社長	
平賀新也	武田広告社	社長	
平口暢子	ドコモ CS	山梨支店長	
藤巻幸子	リコージャパン	社員	
豊前貴子	豊前医化	社長	
保坂優子	東京海上日動火災	社員	
松尾貴久江	NHK 甲府放送局	放送部副部長	
松島 徹	東京海上日動火災	甲府支社長	
向井理江	オリックス	甲府支店主任	
山本珠美	YSKe-com	次長	
深沢文雄	山梨経済同友会	事務局長	
岡本新一	山梨中銀経営コンサルティング	部長	オプザーバー

(注) 敬称略。2019年4月23日現在。