

女性の活躍推進に資する雇用システムの課題と対応策

2016年4月に「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(女性活躍推進法)」が全面施行されたことにより、「女性の活躍推進」は意識を共有する段階から実行する段階へ移行したといえる。当会の労働政策委員会では、2015年6月に、「女性の活躍推進に資する雇用システム検討チーム」を設置。「多様な働き方」を支える仕事と家庭の両立支援制度、および勤務地・職務・勤務時間を限定した「多様な正社員」について、企業における制度の導入状況や運用・改善等の実態を踏まえた検討を進め、2016年7月に報告書を取りまとめた。

「女性の活躍推進に資する雇用システム検討チーム」の目標と検討方針

2014年10月に関経連は「ダイバーシティ研究会報告書」を取りまとめ、管理職以上をめざす意欲の高い女性を積極的に後押しすることにより、女性就業のすそ野が広がると指摘。これをふまえ、2015年6月に設置した「女性の活躍推進に資する雇用システム検討チーム」では、女性の活躍推進の最終目標を「管理職以上をめざすこと」とした。

また、30代前後の働く女性の多くが就業の継続やキャリアアップをあきらめる背景には、出産・育児等のライフイベントに伴う課題があり、この課題を乗り越える切り口として「多様な働き方」と「多様な正社員」をとらえ、政策動向や有識者の意見を整理するとともに、女性の活躍推進に向けた企業の対応をヒアリングし、事例研究を行うこととした。

「多様な働き方」

育児休業、短時間勤務、および在宅勤務といった制度を活用し、結婚・出産・育児等で仕事を辞めずに就業の継続やキャリアアップをめざ

す。こうした、労働者の希望や状況に応じた「多様な働き方」を支える仕事と家庭の両立支援制度について、企業への導入状況や運用上の課題およびその対応策を整理した。

現状として、大企業を中心に両立支援制度の整備・拡充は進むが、その活用は限定的であり、女性のキャリア形成に結びつかない。このため、両立支援策により就業を継続する女性の戦力化が課題となっている。

「ニッポン一億総活躍プラン」においても、フレックスタイム、在宅勤務および再雇用制度の導入とともに、女性の経営層へのキャリアアップ支援が盛り込まれている。

つまり、仕事と家庭の両立支援制度を女性の活躍推進に資する雇用システムとして有効に機能させるためには、諸制度の拡充とあわせて、女性のキャリア意識を高め、制度の活用を促進する意識改革が重要となる。

その仕掛けづくりとして、本報告書では、①男性管理職や女性社員の意識改革を図る研修、②女性社員の育成プログラムの改定、③経営方針・事業計画等への“女性活躍推進”の具体的位置づけの3つを提案し、企業の先進事例を紹介している(次頁参照)。

「多様な正社員」

勤務地・職務・勤務時間を限定し働く社員を含む「多様な正社員」の企業への導入については、一部で勤務地限定総合職などの導入事例が見られるものの、多くの企業にとって、女性の活躍推進に資する雇用システムとして導入を決断するだけのメリットが見いだせないのが現状である。

企業へのヒアリングの結果からも、勤務時間の限定については、「フレックスタイムなどの現行制度で対応が可能」、職務の限定については、「専門職として、必要があれば契約社員で採用する」との意見があったほか、限定のない正社員に与える影響や解雇規制の問題などを懸念する声も出た。日本型雇用システムの中では、特に、職務を限定する正社員区分の制度化のハードルは高く、こうした働き方や制度は、女性の活躍推進にとどまらない総合的な議論を要する課題として、長期的な視点での対応が必要となる。

関経連では引き続き、政策動向の把握・分析を行うとともに、会員企業にこれらの情報を積極的に提供していく。

(労働政策部 平岡潤二)

「意識改革」のための“仕掛けづくり”の先進事例

(報告書「女性の活躍推進に資する雇用システムの課題と対応策」より抜粋)

① 男性管理職や女性社員の意識改革を図る研修

男性管理職の無意識の先入観の払拭、段階に応じた女性社員のキャリア動機づけ、および上司・部下双方への両立支援やキャリア形成に関する考え方の共有等

●ダイキン工業

— 女性部下育成セッション

管理職育成の「マネジメント道場」に女性部下育成セッションを組み込み、「無意識の先入観」を払拭し、女性部下を育成・登用するマネジメント力を身につける。

●三菱東京UFJ銀行

— 段階に応じたキャリア動機づけ

休職前にはキャリア形成を動機づける研修を、復職直前には復職後の両立体制を確認する上司面談を、復職後には自らのキャリアプランを考える研修等を段階的に実施。

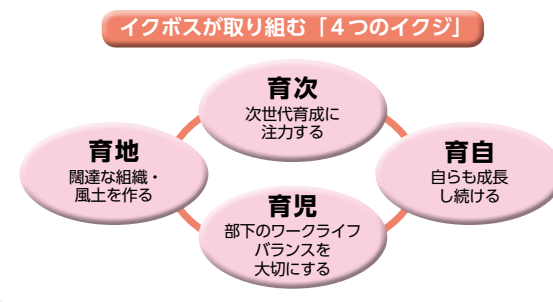
●日本生命保険

— イクボス育成

組織と自らを成長させる管理職像として「ニッセイ版イクボス(育児・育次・育地・育自)」を掲げ、管理職の意識改革やイクボスとしての行動定着に取り組む(図1)。

〈図1 めざすべきイクボスの姿「ニッセイ版イクボス」(日本生命保険)〉

人材育成、環境整備、組織・風土作りのキーパーソンである「管理職」(課長層)を、「ニッセイ版イクボス」として育成



② 女性社員の育成プログラムの改定

地域限定でのキャリアパス構築(地域限定の総合職や管理職)、一般職女性の職域拡大とキャリア形成支援、幹部候補の選抜育成等

●日本生命保険

— スキル&キャリアアップブーメラン制度

勤務地限定の内勤社員を対象に、キャリア形成のために、勤務地の枠を越えてより幅広い職務にチャレンジできる制度。申請に基づき選考を行い、当該部署へ2年間派遣。

●大和ハウス工業

— 女性営業育成サポートプログラム

女性営業の積極採用と戦略的育成、両立サポート、女性営業研修やネットワークづくり、上司向け研修等を総合的に実施(図2)。

●ダイキン工業

— 部門別女性リーダーポジション

部門の意思として“このポジションに女性を登用する”と決め、候補者を具体的に定めて計画的に育成・登用する。

〈図2 女性営業育成サポートプログラム〉(大和ハウス工業)



③ 経営方針・事業計画等への“女性活躍推進”の具体的位置づけ

企業価値向上に向けた経営計画への位置づけ、トップコミットメントによる推進、管理職の業績管理や評価への反映等

●ダイキン工業

— FUSION15

中期経営計画「FUSION15」のコア戦略の一つである「人を基軸におく経営」「ダイバーシティマネジメント」の一環として、会長直下で女性活躍推進プロジェクトが始動。対象者選定から育成まで、明確なトップコミットメントにより推進。

●三菱東京UFJ銀行

— 経営戦略としてのダイバーシティ

中期経営計画と連動する形で、2018年度末の女性管理職の登用の数値目標を設定。トップダウンとボトムアップの双方向でダイバーシティを推進(図3)。

●大和ハウス工業

— 業績評価項目の追加

2020年度末の女性管理職数を目標化。管理職の役割遂行能力として「女性部下への役割・機会の付与」を評価のプラス項目に追加。事業所の業績管理に「長時間労働の是正」度合いを反映。

〈図3 トップダウンとボトムアップの双方向でのダイバーシティ推進〉(三菱東京UFJ銀行)

