

2013年より女性の活躍推進支援に取り組んできた当会では、こうした情勢をふまえ、今回“企業で活躍したい女性”に着目。蓄積してきた知見も活用して検討を進め、企業が女性の活躍推進への対応を選択する際の指針となるガイドラインを作成し、2021年5月に公表した。

02 2021 July 經濟人

因」の上位にあがったのは、制度に関する項目ではなく、業種特性や業界慣習、管理職層の理解不足、意欲のある女性の不足などであった。これらの結果からみえてきたのは、制度の「整備」にとどまらず、現場の実情に応じて「運用に工夫を凝らす」ことが重要であるということ。

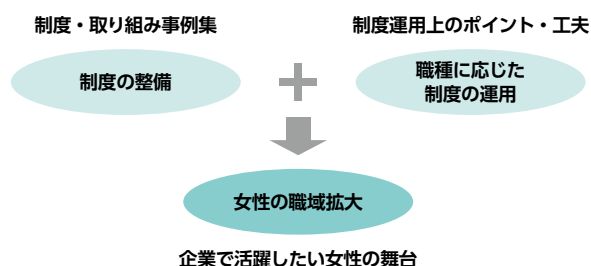
そこで、制度の「整備」面と「運用」面、双方の参考となるよう、ガイドラインは「制度・取り組み事例集」と「制度運用上のポイント・工夫」の2部構成とすることとした(図1)。

ガイドラインは次の2つの視点で取りまとめている。

- ①「女性の活躍」を管理職登用などに限定することなく、「女性の活躍する舞台を広げる」ことに重点を置き、女性の職域拡大に向けた制度の整備と運用に着目
- ②「制度運用上のポイント・工夫」において、“女性は営業になじまない”など「女性」という属性から生じる要因ではなく、育児・介護等による時間制約など「就業上の制約」という視点で、女性の活躍を阻む要因を分析

事例だけでなく、運用にあたってのポイント・工夫をあわせて示すことで、企業が実際に取り組む際の指針となればとの思いを込め、タイトルに“ガイドライン”を採用した。

図1 ガイドラインの全体像



～3種の索引、特設ホームページ等で使いやすく～ 「制度・取り組み事例集」

「制度・取り組み事例集」では34社にヒアリングした59の制度・取り組みを紹介。従来の事例集に対する「自社のニーズに合致する事例を探すことが難しい」という企業からの声を受け、使いやすい事例集をめざし、さまざまな工夫を施した。

事例は、育成・出産前後～育児・両立・管理職候補・管理職～役員登用といったキャリアステージ順に

掲載。各社の課題・ニーズに沿った事例をスムーズに検索できるよう、「業種」「ジャンル」「キーワード」の3種の索引もつけた。ジャンル別では、採用・働き方改革・両立支援・意識改革・キャリア形成・その他の6つに事例を分類。キーワード別では、例えば女性の早期復職が課題だと考える企業が「#早期復職」で事例を検索できるよう、「#早期復職」「#ネットワーク構築」など事例を27の「#(ハッシュタグ)」を用いて整理している。

また、各事例について、導入理由や具体的な内容、利用者の声や効果等を詳細に記載しているのもポイント。企業の人事担当者やダイバーシティ推進担当者が制度の導入や改定を検討する際に、より参考にしやすい形にまとめた。

さらに、「制度・取り組み事例集」については特設ホームページも開設(P.2のQRコード参照)。上記の索引をすべて使える形で掲載しており、直感的にニーズにあった事例を検索することが可能となっている。

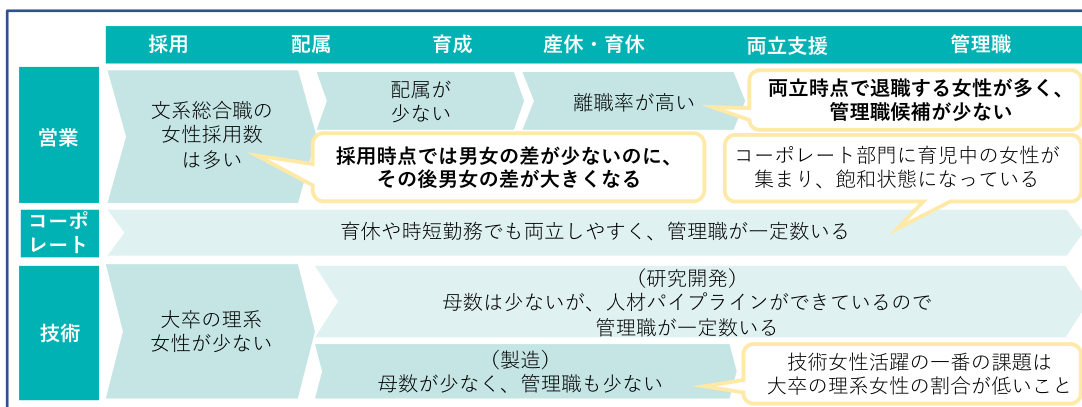
～営業部門での女性活躍のヒントを提示～ 「制度運用上のポイント・工夫」

これまでのアンケート調査や企業へのヒアリングを通じて明らかとなったのは、女性活躍は進んではいるものの、現場(職種)によってその度合に差があるということ。例えば、育児休暇取得後の職場復帰や時短勤務が比較的しやすいコーポレート部門では、ロールモデルとなる女性社員も増え、女性活躍の素地が整ってきているが、営業や技術部門などではまださまざまな課題がある(P.4図2)。

さらなる女性活躍推進には、活躍できる職域を拡大することが重要である。そこで、職種ごとの女性活躍の課題について行った企業へのヒアリング結果から、女性の活躍を阻む要因が多く、「顧客対応」という自社の取り組みだけでは解決できない課題も抱えていることがみえてきた営業部門をケーススタディとして調査研究を進め、「制度運用上のポイント・工夫」を取りまとめることとした。これには、当会のような経済団体が公益的な立場から企業に呼び掛けることで、少しでも事態の改善につながればとの狙いもあった。

まずは営業部門の実態を把握するため、会員企業の女性活躍推進担当者ならびに営業部門に所属する女性

図2 各職種に関するヒアリング結果



営業

- 営業＝男性という固定観念
- 取引先にいつでも対応することが求められる
- 女性社員の母数が少なく、さらに管理職となると候補が少ない
- ライフイベントを迎える前に退職する女性社員が多い
- 数字を取るにあたっての会食や接待が多い

コーポレート

- 業務に継続性がないので育休で一旦離れても活躍しやすい
- 育休取得、時短勤務でも管理職になれる
- 管理職層の女性社員の母数が少ない

技術

- 大卒の理系女性が少なく採用対象の女性割合が少ない
- 研究開発は比較的自分で業務をコントロールできることから、就業継続しやすく女性の管理職が一定数いる
- 製造は「就業時間外の業務」を求められるため女性社員が少ない

社員(部長職～一般社員)計16名にヒアリングを実施した。ヒアリングの結果わかった営業部門の特徴は次のとおりである。

- ・営業部門で活躍するためには、性別にかかわらず、個々人の営業スタイルを確立することが重要である。
- ・特に育児・介護などによる「時間制約がある」社員は、「営業慣行・顧客対応」をはじめとするさまざまな外的要因により、各人の営業スタイルを発揮して活躍することが難しい場合がある。

さらに営業部門の女性社員へのヒアリングからは、活躍を阻む要因を解消するための取り組み・工夫があれば、営業部門での就業継続や管理職へのキャリアアップにつながっているが、そうした取り組みなどがない場合は、「子育てしながら働くという大変な状況に対して割にあわない」「時間制約があるなかで、数字につながらないならこのまま続けても仕方がない」といった気持ちからモチベーションが低下し、他部門への異動を希望したり、離職したりしている実態が明らかとなった(図3)。

そこで「制度運用上のポイント・工夫」では、営業部門で女性の活躍を進めるためのポイントや工夫を次の3点に集約した。

① 時間制約があっても柔軟に対応できる体制整備

各種支援制度を整備するとともに、不測の事態に対

応できる体制を整備することで、「時間制約がある」働き方であっても柔軟に働き続けられる土台をつくる

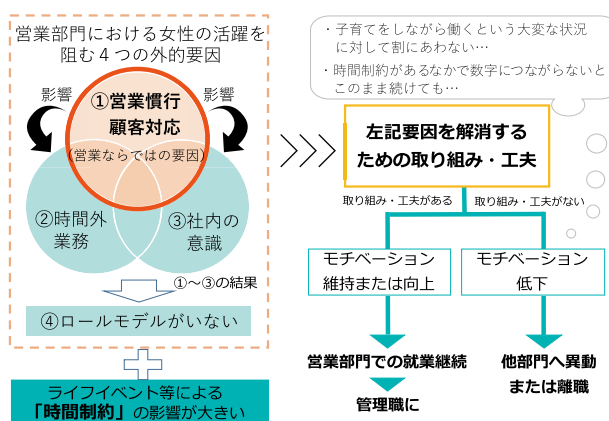
② 多様な営業スタイルの受け入れ・実践

多様な営業スタイルを周囲が受け入れ、女性本人が実践する環境を整えることで、「時間制約がある」働き方であっても、自らの営業スタイルを発揮して活躍できる

③ 目標・評価の明示とコミュニケーションの活性化

キャリアステージやライフステージに応じた目標や評価を明示する。また、仕事を与える際には意図などを伝えることで、キャリア意欲の向上につなげる。各項目について、企業・管理職・女性それぞれが留意

図3 営業部門の女性社員へのヒアリング結果



すべき点や、実際の「女性の声」を掲載するとともに、営業部門ならではの課題を解決する一策として前半の事例集に記載している制度や取り組みに+αのアレンジを加えた活用案も提示。時間制約がある女性社員のマネジメントに悩む管理職・時間制約があるなかでの仕事の進め方に悩む営業部門の女性社員に対し、新たな考え方のヒントを与えられるよう工夫している。また、企業が時間制約のある社員の力も最大限に引き出しながら業績目標を達成する体制を整える際の参考にもできるものとなっている。

営業部門で時間制約がある女性社員が活躍するには、自社での取り組みに加え、顧客(購買)側にも多様な営業スタイルを受け入れる柔軟さが求められる。そこで、特に「時間制約」への対応策として考えられる多様な営業スタイル(オンライン営業の推進や会食の形式・時間帯の多様化)について例示し、顧客(購買)側に対してその受け入れを提案している。

「ヒトを惹きつける舞台」関西に向けて

当会では、今年度、労働政策委員会のもとにダイバーシティ&インクルージョン(D&I)専門委員会を新設、女性のみにとどまらない幅広いD&I推進に一層注力していく体制を整えた。ガイドラインに関しては、まずは会員企業を対象にガイドラインを活用した講演会などを開催し、情報提供を行っていく。今後、コーポレート部門や技術部門等を取り上げるガイドラインvol.1.2や、外国人など別の切り口から企業を舞台に活躍したいヒトのD&Iにフォーカスするvol.2.1についても順次検討していく。

こうした取り組みを継続し、D&I環境の整備に寄与することで、企業や地域のレジリエントな発展を支え、「関西ビジョン2030」に掲げた「ヒトを惹きつける舞台」の実現につなげていく。

(労働政策部 眞茅綾子)

関西がD&I先進地となることをめざして ～D&I専門委員長就任にあたって～

日本生命保険取締役常務執行役員 山内 千鶴



政府が女性活躍を成長戦略の柱に掲げて5年が経過しました。大阪・関西の女性就業率は全国との比較で低位にあり、管理職への登用も含め、企業の取り組みにはまだまだ改善の余地があります。企業の成長や持続的な発展には、女性のみならず外国人や高齢者・障がい者等も含めた多様な人材が、柔軟な働き方で能力を最大限発揮することが重要です。

そうしたなか、関経連が「関西ビジョン2030」で取り組みの方向性の一つに「多様な人材が能力を最大限発揮できる環境整備」を掲げ、関西がD&I先進地となることをめざしてD&I専門委員会を新設されたことは時宜を得ており、その初代委員長に就任させていただいた重責を感じています。

私は、日本生命保険で長く女性活躍推進を担当してきました。弊社が女性の活躍推進を本格的にスタートさせたのは2008年で、輝き推進室という部署を新設し、私はその組織に課長として配属されました。取り組みのコンセプトを男女関係なく、「一人ひとりが輝きイキイキと仕事をする中で会社も個人も成長し続ける企業へ」としました。一人ひとりが能力を最大限に発揮すること、それは

会社の発展にもつながるという考え方です。

今後、外国人・高齢者・障がい者等のD&Iを進めていくにあたっては、これまでの多様な人材の活用が新たな価値創造になるという肯定的な考え方だけでは限界があり、多様性をめぐるさまざまな差別や不平等、生きづらさの問題等、課題の本質をとらえて考えることが重要ではないかと感じています。

特に、企業においては個性のある人材を採用したあと、多様性を認め、個性を尊重しあい、個性を生かして活躍できる体制・風土づくりが重要であると考えます。

コロナ禍により格差が顕在化し、その拡大がいまも進んでいるのは憂慮すべきことです。しかし別の角度から見れば、コロナ禍は、お互いを思いやる、支えあうことの大切さを実感する契機ともなりました。この人権を尊重する意識は、D&I推進の根幹に据えておくべきものであると考えます。

「次世代に引き継ぐ社会は公平にチャンスがある」の実現に向け、その一歩として今回のガイドラインも活用しながら、微力ではありますが関西のD&I推進に貢献していきたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。