

女性の活躍推進に資する雇用システムの課題と対応策

-女性の活躍推進に資する雇用システム検討チーム報告書-

2016年7月

公益社団法人 関西経済連合会

労働政策委員会

はしがき

わが国は急速な人口減少局面を迎えるに至り、将来の労働力不足が懸念されている。また、ニーズの多様化やグローバル化に対応する観点からも、人材の多様性に着目した「ダイバーシティ・マネジメント」の重要性が高まっており、その“試金石”として、今、特に注目を浴びているのが、「女性の活躍推進」である。

関経連は、2013 年、労働政策委員会の下に「ダイバーシティ研究会」を設置し、女性の活躍推進に関する議論を開始した。これは、「指導的地位に占める女性の割合を 2020 年までに少なくとも 30%程度とする」目標を立てた『日本再興戦略』への対応であった。一方、企業の対応としては、既に 2000 年代には、「仕事と家庭の両立支援」の観点から、「就業継続」に重きを置いた取り組みが進められており、2010 年代は、この就業継続層の「戦力化」が次なる課題となっていた。こうした背景から、管理職層への「キャリアアップ」が同研究会報告の主眼となり、本検討チームの議論につながっている。

今回、「女性の活躍推進」を「雇用システム」の観点から改めて検討するにあたっては、政策動向や有識者の意見を踏まえつつも、「企業の実態を踏まえる」ことに軸足を置いた。まずは、メンバー企業の取り組み事例をお聞きし、諸制度の導入・運用・改善の実態に沿った論点整理を行った。次に、この論点に従い先進事例のヒアリングを実施したが、この際も、一旦、「両立支援策」の段階に立ち戻り、次なる「就業継続層の戦力化」課題に至る過程をお聞きする中から、女性の「キャリアアップ」に資する雇用システムのあり方として、「多様な働き方」や「多様な正社員」の課題と対応策を探ることとした。

このため、2000 年代から取り組みを進めてこられた企業にとっては、“当たり前”の結論になっている部分があるかもしれない。しかし、これから取り組みを強化しようとする中堅・中小企業にとっては、本報告書が、先進企業が経験された「両立支援策から就業継続層の戦力化」という課題の変化を踏まえた“ロールモデル”となって、各社の取り組みの参考としていただければ幸いである。また、「女性の活躍推進に資する」との前提を置いた検討ではあったが、議論が進むにつれ、日本型の業績管理と管理職の役割、限定正社員と無限定の正社員との関係を含む雇用管理区分のあり方など、わが国の雇用システムの根幹に関わる課題が重要な論点となってきた。同一労働同一賃金など昨今の政策動向を踏まえると、一旦、自社制度の棚卸しをした上で、女性活躍推進の観点だけにとどまらない、総合的な対応を検討する必要性を感じる。委員会としては、引き続き、政府等の動きをフォローし、会員各社の取り組みを積極的に支援してまいりたい。

最後に、検討会において、各社の実態を踏まえた議論に熱心に取り組んでいただいたメンバーの方々、主査の寺井先生、そしてヒアリング調査にご協力いただいた各社の方々に厚く御礼を申し上げる。

2016 年 7 月

公益社団法人 関西経済連合会

労働政策委員長 井 狩 雅 文

(日本ネットワークサポート 社長)

報告書の取りまとめにあたって

本報告書の意義は2点あると考えている。一つは「日本型の女性活躍推進の方法」が導き出されたこと、もう一つは「論理的帰結による実務への接近」ができたことである。

1. 日本型の女性活躍推進の方法

現下の政策の思想や方法論は、欧州型の女性活躍のあり方が前提になっている。女性を管理職として積極的に採用すれば数値目標を達成することができ、また、フルタイムで働く女性が出産・育児などのステージに入ったときには、一時的にパートタイムとなり、育児が落ち着いたらフルタイムに戻るというように、職務の転換、就業形態の使い分けによって継続的な就業が可能となる。これらの考え方はいずれも欧州的である。

欧州的な思想で制度を見直そうとする背景には、日本の働き方と欧米諸外国の働き方が「さほど変わらない」という認識があるのかもしれない。しかし、実態は決定的に違っている。一番大きなポイントは査定が機能するかどうかである。イギリスやスウェーデンなど多くの国で査定制度は導入されているが、実質的には機能していない。その理由は、働き方や仕事の割り当て方法が違うことにある。欧州諸国では、一般労働者は予め決められた仕事をしていれば、他は問われない。結果が問われるのは少数の管理職以上の者だけである。日本では、過去数十年にわたり職場内の平等化が進み、旧来の職員と工員という身分格差が解消された結果、欧州的な管理職の働き方を全社員に求める仕組みが出来上がっている。こうした日本型の雇用システムの中では、欧州型の思想や方法論は相容れないのではないか、これが検討チームとしての考えであった。

そうすると、日本型の雇用システムに適合した両立支援制度の拡充が次の論点となるが、企業の実態に目を向ければ、多くの企業で育児休業や短時間勤務といった制度が整備されているものの、それらを活用してキャリアアップしている女性は決して多くない、という事実が浮かび上がってくる。制度を動かすための動力が必要だということである。したがって、両立支援制度を作動させる動力源をどこにもってくるのか、これが現実的な課題となる。こうした実態認識に基づき、日本型の女性活躍推進の重要なポイントとして、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・事業計画等への具体的位置づけ、の3点が導き出された。

2. 論理的帰結による実務への接近

これら3つのポイントのうち最も重視されるべきは、③「経営方針・事業計画等への具体的位置づけ」である。現場の所属長である課長は事業計画に則り、部下に対して仕事を配分し進捗を管理する。この事業計画には、部門別の業績管理が重要な要素として組み込まれているが、たとえば時間管理は組み込まれておらず、労働時間は各労働者あるいは所属長の責任の範囲に収められている。こうした制度的なアンバランスが労働時間の短縮を阻んでいると考えられる。同様に、女性活躍推進についても業績管理との関係が重要な論点となった。事業計画に組み込まれないかぎり女性活躍推進の方針は全社に広がらず、たとえ課長がその必要性を強く認識していたとしても、結局は、部下への課業配分を考える際に業績目標が最優先されることになる。

どんな仕事を経験するかによってキャリアの実質が決定づけられることから、女性活躍推進においても課業配分は重要な要素となる。本気で女性の活躍推進を実現させるためには、業績目標の達成が与件とされるその一方で、所属長は女性社員の就労意欲を保持・向上させつつキャリアアップにつなげる道を探りながら課業配分を決定・フォローしなければならない。検討チームの議論では、この課題を所属長のパーソナリティに委ねていては制度が動かなくなることから、社内のアイデンティティとして事業計画に組み込むことによって動力源を確保することが重要であるとの結論に至った。所属長の負担が大きくなるけれど、日本型の業績管理方針を維持しながら女性活躍推進を実現するにはこの方法しかない。

論理的帰結として両立支援制度の動力を所属長に想定した上で、先進企業へのヒアリング調査を開始した。その結果、「現場の所属長である課長がキーパーソンである」、「管理職の業績管理や評価に組み込まれなければ制度は動かない」といった声が聞き取られ、検討チームの認識や結論が実務に接近できたことを確認することができた。このことは誠に意義深い。今後、同一労働同一賃金原則など、日欧の職場や働き方の違いを意識せざるをえない課題に直面した際に、業績管理に着目したアプローチは有効な実態認識方法となるだろう。

2016 年 7 月

女性の活躍推進に資する雇用システム検討チーム

主査 寺 井 基 博

(同志社大学社会学部 准教授)

女性の活躍推進に資する雇用システム検討チーム報告書 <概要版>

設置趣旨：2014年度ダイバーシティ研究会報告を踏まえ、女性活躍推進に資する雇用システムのあり方として、「多様な働き方」（在宅勤務、短時間勤務などの仕事と家庭の両立支援制度）、「多様な正社員」（勤務地・職務・勤務時間を限定した正社員）の企業への導入について検討する。

目標設定：『女性活躍推進』＝『管理職以上を目指すこと』として、これに資する雇用システムの課題と対応策を検討。

検討方針：『管理職以上を目指す』上で重要と思われる30代前後に、多くの働く女性が、出産・育児等のライフイベントに伴う課題を抱え、就業継続やキャリアアップを諦めている。この課題を乗り越えるためのアプローチとして「多様な働き方」と「多様な正社員」を捉え、短期・長期の視点で整理・検討を進める。

多様な働き方：育児休業や短時間勤務、在宅勤務など、結婚・出産・育児等で辞めずに就業継続し、キャリアアップを目指す働き方を支援する。→**仕事と家庭の両立支援制度**

多様な正社員：勤務地・職務・勤務時間を限定した正社員区分の多様化で雇用の間口を拡大し、辞めても早期復帰しやすい環境を整備する。→**転動のない正社員、配転のない正社員、残業のない正社員**

【短期的視点】女性活躍推進に向けた企業の対応

- データ分析：**
直近の状況について労使アンケートの結果分析
- 企業事例研究：**
諸制度の適用状況等について企業ヒアリング

【長期的視点】日本型雇用システムの見直し

- 政策動向の整理：**
女性活躍推進、働き方改革、雇用流動化など
- 有識者意見の整理：**
欧米との違い、目指しうる見直しの方向性

1. “多様な働き方”について

事例紹介 1

企業事例からの現状評価（導入状況と運用上の課題）

大企業を中心に両立支援制度の拡充は進むが、活用が限定的で女性のキャリア形成に結びついていない。一方、女性活躍推進法の対象となった中堅企業の取り組み拡大が期待できるが、同様の課題も懸念される。

有識者意見

両立支援制度とともにキャリア初期での能力開発機会の男女均等化が重要となり、直属上司の役割が大きい。また、両立支援の長期化が均等を阻害する場合もあるとの指摘があった。

政策動向

女性活躍推進法の強化（対象拡大など）、在宅勤務やフレックスタイム、再雇用制度等の導入支援とともに、女性の経営層へのキャリアアップ支援などが位置づけ。

労使共同アンケート結果のデータ分析

就業継続する女性のキャリア意識は低くなく、「管理職の育成考慮」や「同僚のフォロー」の必要性が確認された。また、「女性管理職比率の目標化」や「女性向けキャリア研修」等の企業のキャリアアップに向けた取り組みにさらなる余地が見られた。

雇用システム検討チームとしての評価：

在宅勤務、短時間勤務などの両立支援制度は、女性の抱える障害を乗り越え就業継続しキャリアアップを目指すアプローチである。女性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、制度運用上の短期的な課題への対応が必要**となる。

課題：両立支援制度を活用する短時間勤務者の業務配分やキャリアパスのあり方

- ・キャリアアップを目指す総合職女性の「制度活用の促進」と「納得性のある業務配分・処遇格差・登用」のバランス
- ・総合職とともに、制度活用で就業継続が進む一般職女性の育成計画の見直し など

対応策：「制度充実」と「意識改革」を女性活躍推進の取り組みの車の両輪とすること

両立支援制度の拡充とあわせ、キャリア意識の高い女性の制度活用を促しキャリア形成に結びつけることが必要であり、そのためには、**管理職・同僚・本人の意識改革を促すための“仕掛けづくり”が重要**となる。

事例紹介 3

- 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、上司部下双方の両立支援やキャリア形成に関する考え方の共有
- ②**女性社員の育成プログラムの改定：**幹部候補の選抜育成、一般職女性の職域拡大とキャリア形成支援、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）
- 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：**企業価値向上にむ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

2. “多様な正社員”について

事例紹介 2

企業事例からの現状評価（導入状況と運用上の課題）

導入事例は勤務地限定が多く、女性のキャリア形成の取り組みも進められていた（業態には偏りあり）。勤務時間限定については現行制度での対応が可能。職務限定については、職務型人事制度導入が前提となる。人員計画やマネジメントの難しさ、正社員への影響（不公平感など）、解雇規制の問題などの懸念もあった。

有識者意見

現行雇用システムの限界を指摘する一方で、欧州の職務型の働き方や制度の単純な導入には課題が多いとされる。現行システムの抜本的な改革ではなく、職務型の働き方や制度を取り入れる「ハイブリッド型」の提案があった。

政策動向

女性活躍推進に資する活用ケースとして、勤務地限定と勤務時間限定が想定。解雇規制や均衡待遇の問題から、従来の雇用慣行に留意した運用を指摘。政策全般では、職務型の雇用システムの導入が志向されている。

雇用システム検討チームとしての評価：

勤務地限定を中心に導入企業も見られるが、制度化のハードルが高い一方、現行制度で対応可能なケースもある。女性活躍推進に資する雇用システムとしては、**中堅・中小など多くの企業にとって、導入を判断するだけのメリットが見いだせないのが現状**。こうした職務型の働き方や制度は、**女性活躍推進にとどまらない総合的な議論を要する、長期的な対応が必要な課題**だといえる。

今後の取り組み

- 女性活躍推進に資する雇用システムの課題・対応策・具体的事例の**会員企業への情報提供**（本報告書を活用）
- 管理職・同僚・本人の意識改革を促すための**研修機会の提供**（21世紀職業財団・連合大阪との共催）
- 3年後の女性活躍推進法の見直しを含めた政策動向のフォローとともに、職務型の働き方や制度について、案件ごとの動きに応じて**機動的に政策動向等を把握・分析し、必要な意見発信**を行う。
→会員企業の人事労務部門とのネットワーク構築に取り組む。

【事例紹介】

会員各社が取り組みを進める際の参考として、検討チームメンバー企業に加え、「なでしこ銘柄」や「ダイバーシティ経営企業100選」の選定企業の取り組みの中から、関連する取り組み事例についてヒアリングを実施。

事例紹介 1 「多様な働き方」に関する事例		
日立製作所	タイム&ロケーションフリーワーク	多様な人材の活躍を促進するために、時間や場所に縛られない柔軟な働き方を可能とする環境を整備。サテライトオフィスの設置や在宅勤務の運用・申請を簡素化。働き方に応じたITツール(シンクライアントPC*、スマートフォン等)を配布。
ダイキン工業	3つの在宅勤務制度	小6までの子を持つフルタイム勤務の社員に限定した「週1回までの部分在宅勤務」。生後6ヶ月未満で早期復帰する社員に限定した「最大週4回までの在宅勤務」。個別事情によりやむを得ず残業ができない場合の「スポット的な在宅勤務」。
関西電力	ファミリーサポート在宅勤務制度	育児・介護等を理由に在宅勤務を認める。勤続1年以上のフレックスタイム勤務者が対象。中学校3年生の年度末まで利用可。1ヶ月に4回を限度とする。
	fースタッフ制度	出産・育児、配偶者の転勤等を事由に退職した社員対象。退職時に対象者全員に案内。選考はあるが基本的に希望者全員が再雇用。まず契約社員で採用(1年契約、前職を考慮)。正社員への転換あり。
日東電工	育児介護フレックスタイム制度	通常のフレックスタイム制度に、育児・介護を事由としたオプションを付加。月40時間以内の就業時間の短縮が可能に。中学校就学まで利用可。不就業分は給与から控除。賞与査定に差はなし。
	再雇用制度	3年以上勤務し、出産・育児、配偶者の転勤等を事由に退職した社員対象。退職時に登録。退職後10年以内に申請し、会社側のニーズに合えば、契約社員で再雇用(1年契約)。正社員登用あり。

*シンクライアントPC:アプリケーションソフトやファイル等の資源をサーバで一元管理するパソコン

事例紹介 2 「多様な正社員」に関する事例		
りそな銀行	スマート社員	勤務時間に限定を設ける社員区分と、業務範囲に限定を設ける社員区分の2種類がある。正社員と共通の職務等級・人事評価制度が適用され、同一の職務グレードであれば職務給(基本給)は同額(非正規のパートナー社員も同様)。賞与・退職金・福利厚生等で差を設けバランスをとる。育児・介護を事由に社員からスマート社員への転換が可能(社員への再転換もあり)。
日本生命保険	CS総合職	勤務地限定(内勤)のCS総合職を新設。総合職と職務上の差はなく処遇面に差を設ける。キャリア形成支援策を講じる。
	拠点管理職	非転居のままキャリアアップできる管理職制度。営業部に多数勤務する女性の営業職員にとって、拠点長職を目指すキャリアパスとなった。
大和ハウス工業	地域社員(総合職)	総合職に全国社員と地域社員の区分を設ける。全国・地域の差は賃金表の違いのみ。地域社員も主任～部次長クラスの管理職を目指す。キャリア形成支援策を講じる。

事例紹介 3 「意識改革」のための“仕掛けづくり”の先進事例			
男性管理職や女性社員の意識改革を図る研修	ダイキン工業	女性リーダー育成研修	女性社員のボリュームゾーンである35歳以下を対象に、基幹職候補20～30名を選抜し、リーダーとしての意識改革を図る。
		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」の払拭、女性部下の見極め・育成・登用を行うマネジメント力を身につける。
	日本生命保険	育児中職員向けキャリア形成支援	両立への不安払拭、モチベーションの維持、キャリアイメージの構築などを目的とし、妊娠中、産育休中、職場復帰後の各段階でセミナー等を開催。
		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。
	三菱東京UFJ銀行	段階に応じたキャリア動機づけ	休職前に復職後のキャリア動機づけのための研修。休職中は復職支援プログラムとしてWEB講座を用意。復職前の上司面談(両立体制の確認)。復職後に自らのキャリアプランや長期ビジョンでの人生設計を考える研修等を段階的に実施。
		管理職対象のダイバーシティ・マネジメント研修	育児両立者を含めた多様な人材の育成・マネジメント手法を習得する機会として、2012年度に新設。現在、新任拠点長や新任次課長研修に盛り込み浸透を図る。
女性社員の育成プログラム	大和ハウス工業	女性活躍推進研修	階層別の管理職候補研修やリーダー研修とは別に、ポジティブアクションとして女性活躍推進のための管理職研修等を用意。上司推薦による。
	ダイキン工業	部門別女性フィーダーポジション	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・登用するもの。
		若手チャレンジプログラム女性版	経営トップ直轄の人材育成策。将来を担いうる若手女性をコアマンとし、フラット&スピードの組織運営の中で成功体験させる、「育成の前倒し」策。
		スポンサー制度 ※トライアル実施	所属部門の役員や部門長がスポンサーとなって、資質のある女性のキャリア・昇進に対して直接的に支援をし、女性の役員・幹部候補を育てる。
	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CS総合職・業務職を対象に、キャリア形成のために、勤務地の枠を超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年間派遣される。
		きらめき塾	全国の営業部の拠点管理職を目指す候補者を対象とし、管理職登用にに向けた動機づけやスキルアップを目的とした研修。
	三菱東京UFJ銀行	女性社員のキャリア形成支援施策	女性の管理職登用を促進するため、より一層能力を高めてキャリアを追求できるよう、役員と接する場や女性社員同士のネットワークを構築する場を提供。
		キャリアサポート施策	配偶者が異動しても就業継続できるよう、エリアを越えた「隔地異動公募制度」や、能力・適性に応じたキャリアコースを選択できる「コース転換制度」などを準備。
	大和ハウス工業	管理事務系の職域拡大	職種選択(FA)制度など男女区別なくキャリアアップを図っていきける制度を充実し、各部門が独自に女性社員の活躍するキャリアパスを模索。
		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、上司向け研修などを総合的に実施。
	ダイキン工業	FUSION15	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、会長直下に女性活躍推進プロジェクトを発足。対象者の選定から育成まで、明確なトップのコミットメントにより推進。全社の取り組みに加え、部門長を責任者として各部門での取り組みを推進。2020年度末の女性役員・管理職数を目標化。
		女性の管理職登用に関する行動計画	2015年度からの3ヶ年計画では、社長が座長となった「人財価値向上プロジェクト」を始動。女性活躍推進をその中核と位置づける。2020年に向けた女性管理職比率の数値目標を行動計画に盛り込む。
事業計画等への位置づけ	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。
	大和ハウス工業	女性活躍推進の取り組みを業績評価項目化	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。事業所の業績管理に「長時間労働の是正」度合いを反映。

【目次】

1. はじめに	1
(1)政府の動き～女性活躍推進が重要政策課題に	
(2)関経連の動き～女性活躍推進の支援に重点を置いた取り組みを推進	
2. 検討チームの目標設定と検討方針	3
■目標設定 ■検討方針	
3. 短期・長期の視点からの検討	4
(1)短期的視点Ⅰ：直近の状況についてのデータ分析	
■女性活躍の実態 ■制度導入等の状況	
■女性の活躍推進に向けた企業の取り組み	
■女性のキャリアアップ意識について	
(2)短期的視点Ⅱ：諸制度の導入状況に関する企業ヒアリング	
■「多様な働き方」に関するヒアリング結果	
■「多様な正社員」に関するヒアリング結果	
(3)長期的視点Ⅰ：女性活躍推進を含む雇用労働関連全般の政策動向	
■政策動向の分析	
(4)長期的視点Ⅱ：雇用システムに関する有識者意見	
■「多様な働き方」に関する有識者意見	
■「多様な正社員」に関する有識者意見	
4. 評価と対応策	15
(1)「多様な働き方」について	
■これまでの整理 ■検討チームとしての評価 ■今後の取り組み	
(2)「多様な正社員」について	
■これまでの整理 ■検討チームとしての評価 ■今後の取り組み	
5. 事例紹介	19
(1)「多様な働き方」に関する事例	
★事例 1-1 日東電工「育児介護フレックスタイム制度」	
★事例 1-2 日立製作所「タイム＆ロケーションフリーワーク」	
★事例 1-3 ダイキン工業「3つの在宅勤務制度」	
★事例 1-4 関西電力「ファミリーサポート在宅勤務制度」	
★事例 1-5 再雇用制度の導入状況（関西電力、日東電工）	
(2)「多様な正社員」に関する事例	
★事例 2-1 りそな銀行「スマート社員」	
★事例 2-2 日本生命保険「CS総合職」	
★事例 2-3 日本生命保険「拠点管理職」	
★事例 2-4 大和ハウス工業「地域社員（総合職）」	
(3)「意識改革」のための“仕掛けづくり”の先進事例	
★事例 3-1 ダイキン工業	★事例 3-2 日本生命保険
★事例 3-3 三菱東京UFJ銀行	★事例 3-4 大和ハウス工業

1. はじめに

(1)政府の動き～女性活躍推進が重要政策課題に

2016年4月1日、『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）』が全面施行となった。

政府は、『日本再興戦略』において、「指導的地位に占める女性の割合を2020年までに30%とする」目標を掲げ、女性の活躍推進を重要かつ喫緊の政策課題と位置づけている。女性活躍推進法は、女性の個性と能力が十分に発揮できる社会を実現するため、国・地方公共団体・民間事業主の各主体の女性活躍推進に関する責務等を定めたもの。常時雇用する労働者の数が301人以上の事業主に対して、①自社の女性の活躍に関する状況把握、課題分析、②状況把握、課題分析を踏まえた行動計画の策定、社内周知、公表、③行動計画を策定した旨の都道府県労働局への届出、④女性の活躍に関する状況の情報の公表、が義務づけられた（300人以下企業は努力義務）。あわせて、取り組みの実施状況等が優良な企業を厚生労働大臣が認定する制度もつくられた。

また、事業主には、行動計画に基づく取り組みの実施と数値目標の達成に努めることが求められており、今後、女性活躍推進の取り組みは、各社の経営や雇用の実態に即した形で、法律に定められた各社の行動計画に基づき進められることとなる。

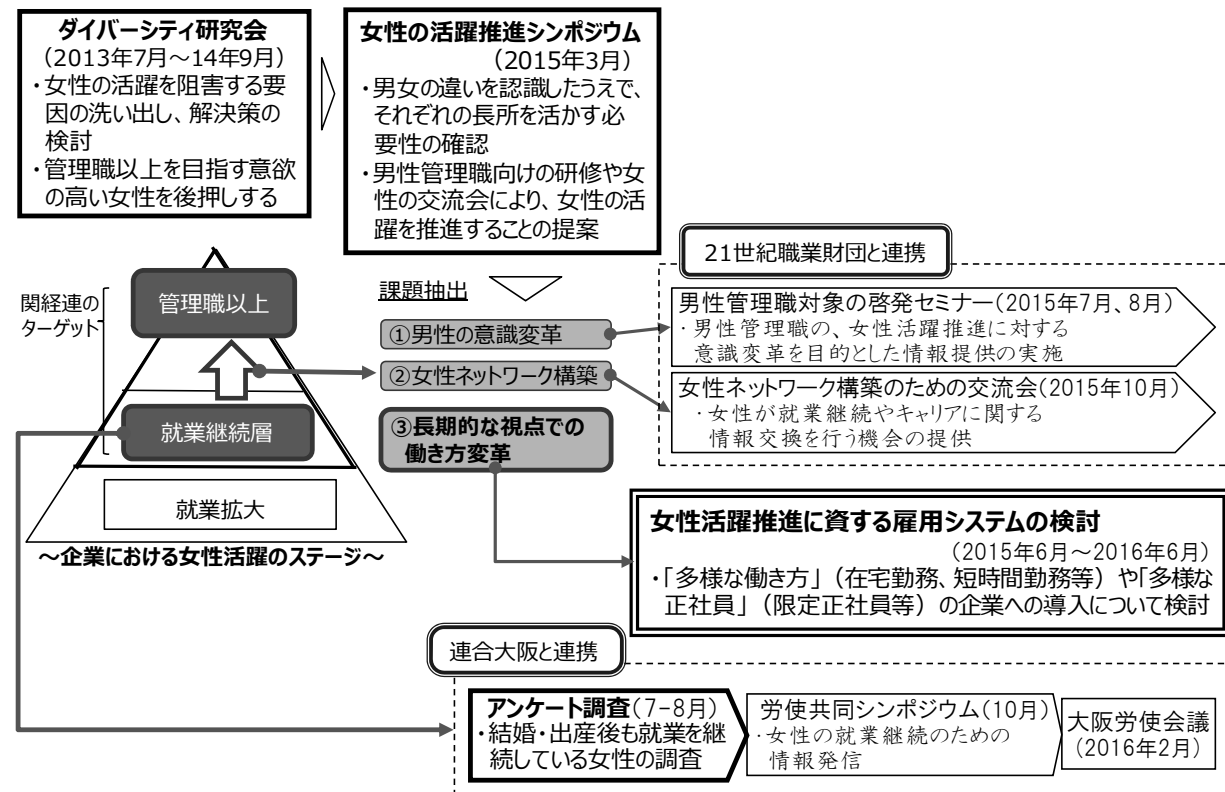
(2)関経連の動き～女性活躍推進の支援に重点を置いた取り組みを推進

労働政策委員会では、「女性・高年齢者・障がい者・外国人など多様な主体が社会で活躍することができる雇用システムの検討および環境整備を行うこと」を基本方針として、まずは女性活躍推進の支援に重点を置いた取り組みを進めてきた。

2013年7月、女性の活躍を阻害する要因の洗い出しと解決策の検討のため、「ダイバーシティ研究会」を設置した。研究会では、「管理職以上を目指す意欲の高い女性を積極的に後押しすることによって、女性就業のすそ野も広がる」と考え、就業継続によるキャリアアップと管理職以上へのステップアップに焦点を当てた「女性活躍推進のための提案」を取りまとめた（2014年10月『ダイバーシティ研究会報告書』）。また、2015年3月に開催した「女性の活躍推進シンポジウム」では、「男女の違いを認識したうえで、それぞれの長所を活かす必要性」が確認され、「男性管理職向けの研修や女性の交流会により、女性の活躍を推進する」ことが提案された。

これらの検討結果を踏まえ、委員会では、①男性の意識改革、②女性ネットワーク構築、③長期的な視点での働き方改革、の3つを取り組むべきテーマとした。2015年6月、テーマ③に関して「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」（在宅勤務、短時間勤務などの両立支援制度）、「多様な正社員」（勤務地・職務・勤務時間を限定した正社員）の企業への導入について検討することとした。なお、テーマ①・②に関する活動としては、関係機関と連携したセミナーや交流会を実施している。

女性活躍推進に関する関係連の取り組み



検討チームのメンバー構成と会合実績

主 査:同志社大学社会学部 准教授 寺井 基博 氏

メンバー:岩谷産業 総務人事部

関西電力 人材活性化室人事グループ

相互タクシー 運輸部統括

高島屋 人事部

東洋紡 人事部女性活躍推進グループ

日東電工 人財統括部人事部ダイバーシティ推進グループ

オブザーバー:21 世紀職業財団

大阪労働局雇用均等室(2016 年4月より「雇用環境・均等部」)

会合実績:2015.6.19(第1回)	『“多様な正社員”の円滑な導入、運用のための提言』について」 厚生労働省 労働条件確保改善対策室長 岡 英 範 氏
2015.7.17(第2回)	「日欧の雇用ルール現状と女性活躍推進に向けての課題」 同志社大学社会学部 准教授 寺井 基博 氏
2015.8. 4(第3回)	「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律案の概要」 大阪労働局雇用均等室長 森實 久美子 氏 「女性の活躍推進—時間管理と社員区分からの考察—」 同志社大学社会学部 准教授 寺井 基博 氏
2015.10. 2(第4回)	「ハイブリッド雇用システム～日本型システムの限界と欧州型のメリット」 日本総合研究所 調査部長 山 田 久 氏
2015.11.24(第5回)	「検討の方向性についての意見交換」
2016. 1.26～2. 1	メンバー企業6社へのヒアリング
2016. 3. 8(第6回)	「ヒアリング結果と中間取りまとめについて」(意見交換)
2016. 4.18～5.12	先進事例等の追加ヒアリング
2016. 6.14(第7回)	「先進事例調査結果と最終報告について」(意見交換)

2. 検討チームの目標設定と検討方針

検討チームに与えられたテーマ③「長期的な視点での働き方改革」の観点から「多様な働き方」や「多様な正社員」について議論する場合、非正規労働者の処遇改善や不本意な非正規労働者への対応、使用者側の人材確保や社内失業者への対応など幅広い論点が考えられ、議論が散漫になりかねない。

このため、検討チームでは、「女性活躍の推進に資する」という前提を踏まえ、まずは、辞めずに頑張る「多様な働き方」のメニューの整理、そして、辞めても復帰できるように雇用の間口を広げる「多様な正社員」のあり方について論点整理することとした。また、女性活躍推進法の全面施行を受け、行動計画の策定と実行、数値目標の達成といった法律に定められた対応に資するよう、短期的な視点での検討も必要となった。

こうした考え方により、目標設定と検討方針を以下の通りとした。

■目標設定

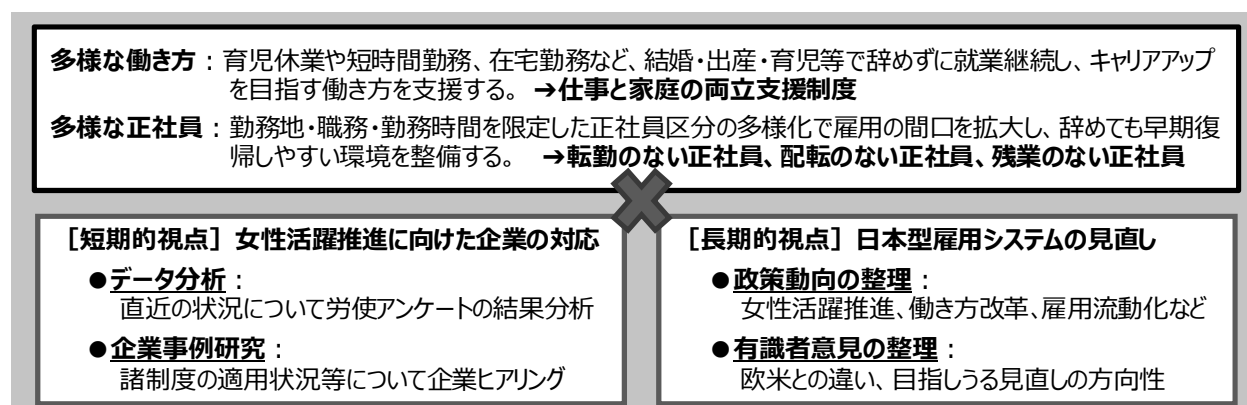
ダイバーシティ研究会が示した考え方も踏まえ、女性活躍推進の最終的な目標を「管理職以上を目指す」層を増やすことに設定し、これに資する雇用システムのあり方として解決すべき課題や対応策を検討することとした。

なお、もうひとつのターゲット層である「就業継続層」については、2015年度に連合大阪と共同で実施した「女性の就業継続に関するアンケート＆シンポジウム」のテーマとし、その成果を検討チームの議論に反映させることとした。

■検討方針

「管理職以上を目指す」キャリアパスの上で最も重要と思われる30代前後に、多くの働く女性が、出産・育児等の女性特有のライフイベントに伴う課題や障害を抱え、就業継続やキャリアアップを諦めているのではないかと考えた。こうした考えを前提に、以下の図の通り、これらを乗り越えるためのアプローチとして、「多様な働き方」と「多様な正社員」を位置づけ、短期・長期の視点で整理・検討を進めた。

2つのアプローチと2つの視点



3. 短期・長期の視点からの検討

(1)短期的視点Ⅰ：直近の状況についてのデータ分析

2016年4月に全面施行となった女性活躍推進法への対応が求められている。直近の状況について、連合大阪と共同実施した「女性の就業継続に関するアンケート」結果をもとに分析した。

■女性活躍の実態

女性活躍推進法で状況把握が求められている、「女性採用比率」、「女性管理職比率」、「平均勤続年数の男女差」について、その実態を見てみると、企業規模の大小での違いは見られず、全般的に女性活躍推進の余地は大きいといえる。

①女性採用比率

回答企業の平均は26.6%（大企業の平均は28.4%）で、6割の企業が「30%未満」の女性採用比率となっている。半数以上女性を採用している企業が1割強ある一方で、10人に1人も採用していない企業も2割程度ある。

②女性管理職比率（課長相当以上）

回答企業の平均は4.1%（大企業の平均は4.6%）で、4分の3の企業が「5%未満」の女性管理職比率となっている。製造業の9割が「5%未満」なのに対し、非製造業では「15%以上」の企業も1割強ある。

③平均勤続年数の男女差

回答企業の平均で、女性の勤続年数は男性より4.3年短い（大企業の平均は4.7年短い）。約半数の企業で男女差が「4年以上」ある。なお、製造業では男女が逆転するケースも1割あり、高卒・短卒女性の勤続年数が伸びた影響と思われる。

■制度導入等の状況

育児休業等の仕事と家庭の両立支援制度（下図参照）については、大企業を中心に、法定以上の拡充が図られている。今後、女性活躍推進法の対象となった中堅企業における取り組みの拡大が期待される。なお、在宅勤務制度については、大企業では2割程度の企業で導入されている一方、中堅・中小企業での導入例は少数であった。

育児休業等の両立支援制度（育児・介護休業法）				
出生	1歳	2歳	3歳	就学
育児休業		①パパ、ママ育休プラスは1歳2カ月まで ②保育所に入所できない等は1歳半まで		
所定労働時間の短縮措置（原則6時間）[短時間勤務]			努力義務	
所定外労働の免除			努力義務	
始業時間変更等の措置 フレックスタイム 始業・終業時刻の繰り上げ下げ 託児施設の設置運営もしくは準ずる便宜の供与			業務の性質等から労使協定により除外をした場合にはいずれかの措置を講ずる義務	
育児休業に関する制度に準じる措置				
子の看護休暇（子1人につき年5日、2人以上で年10日を上限）				
法定時間外労働の制限（月24時間、年150時間まで）				
深夜業の免除				

「女性の就業継続に関するアンケート」結果(2015.4.1時点)

企業規模の区分：1000人以上を大企業、300~999人を中堅企業、300人未満を中小企業とする

直近3年間の女性採用比率(平均)

(単位:社)

区分	総計	規模別			産業別	
		1000人以上	300~999人	300人未満	製造	非製造
10%未満	43	18	9	16	18	25
10%以上20%未満	56	29	17	10	29	27
20%以上30%未満	37	24	5	8	20	17
30%以上40%未満	35	20	8	7	15	20
40%以上50%未満	23	13	7	3	8	15
50%以上	30	15	5	10	5	25
未回答	13	5	4	4	6	7
総計	237	124	55	58	101	136
平均値	26.6%	28.4%	24.2%	24.7%	22.8%	29.4%

女性管理職比率

(単位:社)

区分	総計	規模別			産業別	
		1000人以上	300~999人	300人未満	製造	非製造
5%未満	175	87	45	43	89	86
5%以上10%未満	28	18	4	6	9	19
10%以上15%未満	11	7	1	3	1	10
15%以上20%未満	5	5	0	0	0	5
20%以上	11	4	3	4	1	10
未回答	7	3	2	2	1	6
総計	237	124	55	58	101	136
平均値	4.1%	4.6%	2.6%	4.4%	2.2%	5.6%

平均勤続年数の男女差(男性-女性)

(単位:社)

区分	総計	規模別			産業別	
		1000人以上	300~999人	300人未満	製造	非製造
マイナス	16	5	4	7	10	6
0年以上2年未満	42	24	7	11	21	21
2年以上4年未満	48	22	17	9	24	24
4年以上6年未満	37	20	10	7	15	22
6年以上8年未満	24	17	3	4	10	14
8年以上10年未満	29	17	7	5	11	18
10年以上	14	6	0	8	2	12
未回答	27	13	7	7	8	19
総計	237	124	55	58	101	136
平均値	4.3年	4.7年	3.5年	4.4年	3.3年	5.2年

①育児休業制度

回答企業の取得可能期間の平均は20.4ヶ月と法定の1.7倍の長さ。取得実績の平均は14.3ヶ月と取得可能期間の7割となっている。企業規模でみると、大企業の平均が24.2ヶ月と制度拡充が進んでいるが、取得実績は15.3ヶ月にとどまる。

②短時間勤務制度

回答企業の取得可能期間の平均は6.9歳と法定の2.3倍の長さ。規模別にみると、大企業平均では8.2歳となり、「12歳まで」とする企業も2割強ある。中堅・中小企業では、約半数が法定の「3歳まで」の設定となっている。

■女性の活躍推進に向けた企業の取り組み

女性活躍推進の取り組みは、大企業の動きが先行しているものの、特に、女性管理職比率の数値目標化やキャリア研修等の取り組みに余地が残る。また、女性活躍推進法の施行を受け、対象となった中堅企業の今後の取り組み拡大にも期待したい。

①女性活躍推進のプロジェクト・宣言・方針等

大企業の動きが先行しており、3分の2程度が何らかの取り組みを実施している。これに対し、多くの中堅・中小企業が取り組みを実施していない。

②女性向けキャリア研修等

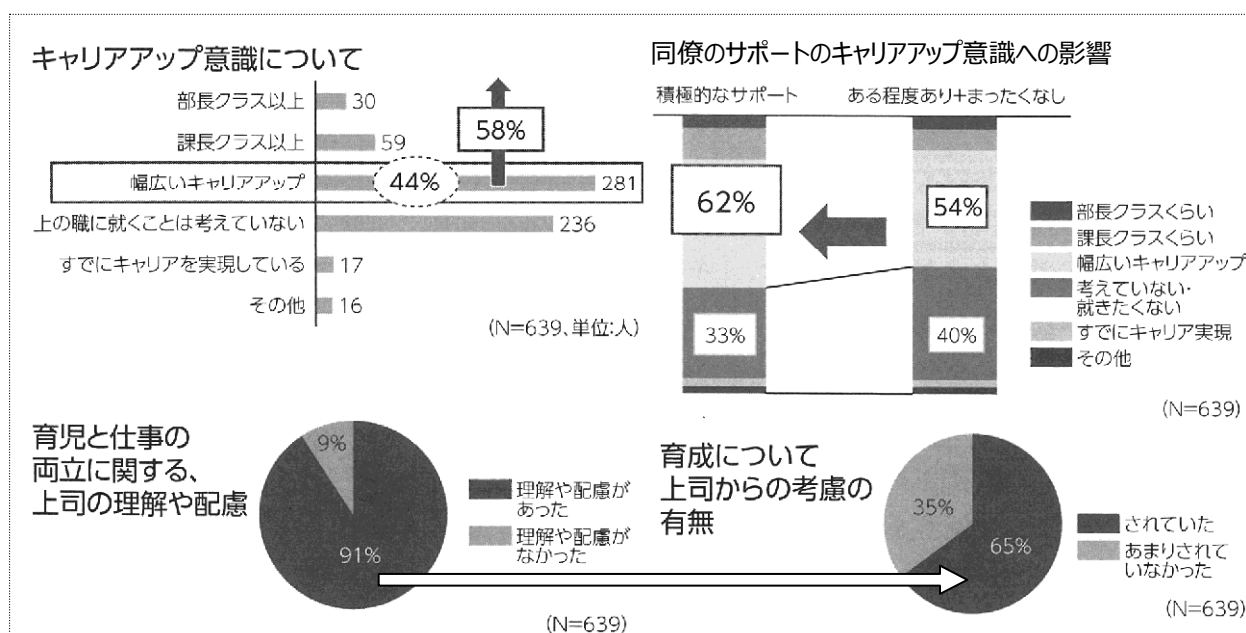
大企業先行だが、半数程度にとどまる。多くの中堅・中小企業が実施していない。

③女性管理職比率の数値目標

大企業先行だが、目標設定する企業は半数にとどかず、目標値の平均も11.1%と、国の目標の30%には及ばない。中堅・中小企業の目標設定の事例はわずか。

■女性のキャリアアップ意識について

就業継続する女性の意識は決して低くなく、約6割がキャリアアップを望む。一方、同僚のサポートが意識醸成に与える影響が大きいことや、管理職の女性部下に対する育成への考慮は仕事との両立に対する配慮に比べて意識が低い実態が明らかとなった。



育児休業の取得可能期間

(単位:社)

区分	総計	規模別			産業別	
		1000人以上	300～999人	300人未満	製造	非製造
1歳になる日・月・年度末等まで(法定)	74	24	26	24	26	48
1歳6カ月になる日・月・年度末等まで	83	39	22	22	46	37
2歳になる日・月・年度末等まで	26	21	3	2	12	14
2歳6カ月になる日・月・年度末等まで	4	3	1	0	3	1
3歳になる日・月・年度末等まで	34	30	1	3	8	26
3歳以上	6	6	0	0	3	3
未回答	10	1	2	7	3	7
総計	237	124	55	58	101	136
平均値	20.4ヶ月	24.2ヶ月	15.7ヶ月	16.2ヶ月	20.0ヶ月	20.8ヶ月
取得実績(平均値)	14.3ヶ月	15.3ヶ月	13.5ヶ月	12.6ヶ月	13.5ヶ月	14.9ヶ月

短時間勤務制度(取得可能期間)

(単位:社)

区分	総計	規模別			産業別	
		1000人以上	300～999人	300人未満	製造	非製造
3歳になる日・月・年度末等まで(法定)	72	20	23	29	27	45
4歳になる日・月・年度末等まで	2	1	1	0	1	1
5歳になる日・月・年度末等まで	1	0	0	1	0	1
6歳になる日・月・年度末等まで	38	17	13	8	12	26
7歳(小学1年生)になる日・月・年度末等まで	6	5	0	1	1	5
8歳(小学2年生)になる日・月・年度末等まで	3	2	0	1	2	1
9歳(小学3年生)になる日・月・年度末等まで	62	47	10	5	33	29
10歳(小学4年生)になる日・月・年度末等まで	4	3	1	0	2	2
11歳(小学5年生)になる日・月・年度末等まで	1	1	0	0	0	1
12歳(小学6年生)になる日・月・年度末等まで	34	28	4	2	17	17
未回答	14	0	3	11	6	8
総計	237	124	55	58	101	136
平均値	6.9歳	8.2歳	5.8歳	4.8歳	7.4歳	6.6歳

女性活躍推進プロジェクト・宣言・方針等の有無

(単位:社)

区分	総計	規模別			産業別	
		1000人以上	300～999人	300人未満	製造	非製造
あり	90	78	9	3	39	51
なし	145	46	44	55	61	84
未回答	2	0	2	0	1	1
総計	237	124	55	58	101	136

女性従業員向けのキャリア研修の有無

(単位:社)

区分	総計	規模別			産業別	
		1000人以上	300～999人	300人未満	製造	非製造
あり	81	61	14	6	36	45
なし	145	60	37	48	61	84
未回答	11	3	4	4	4	7
総計	237	124	55	58	101	136

女性管理職比率の数値目標

(単位:社)

区分	総計	規模別			産業別	
		1000人以上	300～999人	300人未満	製造	非製造
あり(期限付き)	54	51	2	1	26	28
あり(期限なし)	7	3	3	1	5	2
なし	165	65	46	54	65	100
未回答	11	5	4	2	5	6
総計	237	124	55	58	101	136
目標値の平均値	10.5%	11.1%	5.4%	6.0%	7.1%	13.8%

(2)短期的視点Ⅱ：諸制度の導入状況に関する企業ヒアリング

「多様な働き方」や「多様な正社員」に関連する諸制度について、検討チームのメンバー企業にヒアリングを行い、制度の導入状況と運用上の課題等を分析した。

■「多様な働き方」に関するヒアリング結果

大企業を中心に、就業継続のための両立支援制度の拡充は進むが、活用が限定的で、女性のキャリア形成に結びついていない。「総合職だけでなく、いわゆる一般職の女性社員の育成方針・計画を見直す必要がある」との指摘もあった。在宅勤務制度については、時間管理や評価、セキュリティ確保などの課題があり、馴染みにくい職種や部署もあることから、試行はされても、制度を全社導入するまでに至らないケースが多かった。

①短時間勤務制度の導入状況と運用上の課題

短時間勤務制度については、子どもの年齢を3歳までとする法定の期間以上の制度整備を進める企業が多かった。このため、就業継続は進みつつあるが、子どもがいて勤続年数の長い女性社員の多くはいわゆる一般職であり、総合職女性の多くは未婚または子供がいないケースが多かった。

運用上の課題としては、「管理職の制度利用経験者が少なく、政策的に作りだす必要性がある」との指摘がある一方で、諸制度の導入で「女性社員の就業継続が進み、一般職についても長期的な視点での育成や活用が課題となっている」との指摘もあった。期間延長を望む声に対しては、現状以上の延長は考えられていない。

また、「短時間勤務者の増加により、マネジメントが複雑になった」ことに加え、「負担増などの通常勤務者への影響」も懸念されている。

②職種転換制度の導入状況と運用上の課題

いわゆる一般職から総合職への職種転換制度は、導入されていても実績があまりないというのが現状となっている。その原因としては、「総合職への職種転換組の多くが未婚でバリバリ働くタイプのため、現状の一般職女性のキャリア意識と合わない」、「業務内容や能力に明確な差があり、それを乗り越えるだけのモチベーションの源泉がない」といった指摘があり、いわゆる一般職の女性社員へのキャリアアップの動機づけが大きな課題だと考えられている。

③在宅勤務制度の導入状況と運用上の課題

2016年5月から運用を開始した企業が1社あるが、運用上の課題を抽出する段階には至っていない。試行中や導入予定のない企業からは、「時間管理や評価の仕組み」や「セキュリティ確保」の課題、それも含めて「業態上難しい」との指摘があった。

一方、メンバーチーム外の導入企業へのヒアリングでは、「部門によっては馴染みにくい所はあるが、働き方改革の一環として整備し、女性だけでなく必要な人が誰でも活用できる環境を整備する」（日立製作所）、「早期復帰・フルタイムで活躍してもらうために必要な支援を、必要とする対象に限定して戦略的に導入する」（ダイキン工業）といった考え方が示された。[事例の内容は「5. 事例紹介」を参照]

【「多様な働き方」諸制度に関する検討チームメンバー企業へのヒアリング結果】(2016. 1 末時点)

* A～F 社の記載は特定の企業を指すものではない（各表でバラバラ）

①短時間勤務制度の導入状況と運用上の課題

各社の導入制度の内容		制度運用状況、課題
A 社	➢ 9歳(小3)年度末まで。 ➢ 5・6・7時間、早番固定などの勤務時間パターンを選択(フルタイム勤務日を指定可)。 ➢ 第2子以降、通算最大 12 年間利用可能。	・管理職の制度利用経験者は少なく、政策的に作りだす必要性を感じる。 ・社員の勤務時間の多様化でマネジメントが複雑に。通常勤務者の負担増などの影響も懸念される。
	➢ 9歳(小3)年度末まで。 ➢ 15 分単位で2時間まで短縮可能。 ➢ 1年を単位とし、1回だけ取得可能。 ➢ 第2子以降、利用年数に上限なし。	・工場よりも本支社での利用が多い。 ・総合職の利用は少なく、一般職が大半。 ・小6まで期間延長を望む声あるが、検討は未着手。 ・女性社員の就業継続が進み、一般職についても長期的な視点での育成や活用が課題となっている。
C 社	➢ 6歳年度末(小学校入学)まで。 ➢ 10 分単位で最大2時間短縮可能。 ➢ 申請は期間一括、申請後の変更可(延長は1回)。 ➢ 第2子以降、利用年数に上限なし。	・育休後の復職者の8割くらいが利用。 ・小学校就学以降の期間延長を望む声があるが、延長の予定なし。
	➢ 6歳年度末(小学校入学)まで。 ➢ 30 分単位で最大2時間短縮可能。 ➢ 申請は期間一括。申請後の変更制限なし。 ➢ 第2子以降、利用年数に上限なし。	・育休からの復職者のほぼ全員が利用。 ・総合職女性の利用は少ない。
E 社	➢ 年齢による制限なし。 ➢ 6時間勤務を原則に、職種により勤務パターンを選択(月間勤務 15 日×7時間、21 日×5 時間)。	・対象となる女性社員がおらず、利用者はいない。 ・対象母数を増やすため、女性採用比率を拡大することを目標化する。
	➢ 法定の制度を整備(3歳になるまで)。	・利用者はいない。 ・育児介護フレックスタイム制度※で対応。

※事例の内容は「5. 事例紹介」を参照

②職種転換制度の導入状況と運用上の課題

各社の導入制度の内容		制度運用状況、課題
A 社	➢ 一般職⇄総合職間の相互転換が可能。 ➢ 一定期間を置く必要があるが、回数制限なし。	・制度導入時には積極的に活用されたが、現状は頭打ち状態にある。 ・転換組の総合職女性は未婚でバリバリ働くタイプが多く、現状の一般職女性のキャリア意識に合わない。 ・キャリア研修で一般職女性への動機づけを行っている。
	➢ 一般職⇄総合職間の相互転換が可能。 ➢ 回数制限なし。	・制度上は、ライフイベントに応じた職種間の移動が可能だが、活用実績はない。
C 社	➢ 一般職⇒総合職への転換制度あり(逆はない)。	・転換制度を利用できる職種に偏りがある。 ・業務内容・能力に明確な差があり、それを乗り越えるだけのモチベーションの源泉がない職種もある。
	➢ 正社員に一般・総合等の職種区分がない。	—

③在宅勤務制度の導入状況と運用上の課題

各社の導入制度の内容		制度運用状況、課題
A 社	➢ 導入に向けた試行中。東京・大阪の2拠点で、育児・介護を要件に週2日の在宅勤務。	・管理部門をモデルケースとして、東京 10 人/大阪5人で試行的に運用。「時間管理」か「みなし時間」か検討中。 ・サービス残業への懸念がある。
	➢ 導入を検討中※。育児・介護を要件に、上司の合意のもと、月4回の在宅勤務を可能に。	—
B 社	➢ 導入の予定なし。	・時間管理や評価の仕組みを確立するハードルが高い。 ・在宅での仕事をイメージできない。セキュリティも課題。 ・業態上、導入は難しい。

※2016 年 5 月より運用を開始。事例の内容は「5. 事例紹介」を参照

■「多様な正社員」に関するヒアリング結果

「多様な正社員」を導入する事例の多くが「勤務地限定」の正社員であり、これを対象にした女性のキャリア形成の取り組みも進められている。一方で、「職務」や「勤務時間」の限定正社員を含め、現行システムのままでも職長判断による運用で対応が可能となるケースもあり、限定のない正社員への影響や解雇規制の問題などへの懸念もある。制度化のハードルが高く、中堅・中小を含む多くの企業にとっては、女性の活躍推進に向けて導入を判断するだけのメリットが見いだせないのが現状ではないかと考えられる。

①勤務地限定正社員の導入状況と運用上の課題

検討チームメンバー企業の導入状況は、「高卒一般職に限定」、「総合職に地域限定区分を設けたが、活用は少ない」というもの。導入検討中の企業は、「限定のない正社員への影響を懸念」している。導入の予定がない企業は、「今後、ニーズは高まってくる」とする一方で、「運用上、勤務地を限定するケースはあるが、社員区分を設けるまでの必要性はない」、「勤務地が限定されていても、事業所閉鎖による解雇が有効にならないという解雇規制の問題がある」と指摘している。

一方、メンバーチーム外の導入企業へのヒアリングでは、勤務地限定の社員区分を対象に、女性のキャリア形成に取り組む事例（日本生命保険「CS総合職」「拠点管理職」、大和ハウス工業「地域社員（総合職）」）があった。全国に広く店舗等を展開する業態で導入される例が多い。[事例の内容は「5. 事例紹介」を参照]

②職務限定正社員・勤務時間限定正社員の導入状況と運用上の課題

職務限定正社員の導入を検討中の企業は、「限定のない正社員への影響を懸念」している。導入の予定がない企業からは、「必要性を感じない」、「専門職として必要があれば契約社員で採用」との指摘があった。勤務時間限定正社員については、導入予定の企業はなく、「現行制度の拡充で対応可能」との指摘があった。

一方、メンバーチーム外の導入企業へのヒアリングでは、りそな銀行が「スマート社員」として勤務時間限定と職務限定の2つの限定正社員制を導入している。このうち勤務時間限定が、原則、時間外勤務を想定しない社員区分として、育児・介護などライフイベントに合わせて働き方を変えたいなどのニーズへ対応する。また、職務限定の方は、原則、業務範囲の変更を伴う係替えを想定しないもので、自分にあった業務で長く働きたいとのニーズへ対応する。

いずれも正社員と共通の職務等級・人事評価制度が適用され、同一の職務グレードであれば職務給（基本給）が同額となるが、賞与・退職金・福利厚生等で差を設けることで、正社員とのバランスを取っている。「処遇面に差を設けたことで、本人にある種の選択が必要となり、周囲も受け入れやすい」というメリットがあるものの、「人員計画のコントロールと成果評価のバランス等のマネジメントが難しい」。また、職務型人事制度への転換が先に進められたこともあり、限定正社員を「効果的な形で導入できた」が、逆に、導入の前提にある「全社の人事制度転換」という高いハードルの存在をうかがわせた。[事例の内容は「5. 事例紹介」を参照]

【「多様な正社員」諸制度に関する検討チームメンバー企業へのヒアリング結果】(2016. 1末時点)

* A～C社の記載は特定の企業を指すものではない（各表でバラバラ）

①勤務地限定正社員の導入状況と運用上の課題

	各社の導入制度の内容	制度運用状況、課題
A社	➢ 非管理職にグローバル・国内・地域限定の3コースを設定。 ➢ コース間の転換可能。 ➢ 給与に差をつけている。	・大卒総合職はグローバル、高卒一般職は地域限定で採用している。
B社	➢ 総合職に地域限定の社員区分を設定。 ➢ 給与水準を約8割に。 ➢ 社員区分間の転換可能。	・一般職からの職種転換組が活用していたが、最近の利用はない。 ・限定社員を選択しなくても、職長判断の運用で対応が可能。
C社	➢ 導入を検討中※。処遇面での差を設ける。 ➢ 完全選択制とするか他の社員区分への転換を可能にするかなどは検討中。	・限定のない正社員への影響を懸念（不公平感など）。
	➢ 導入の予定なし。	・転勤が生活の妨げと考える社員もおり、勤務地限定については、今後、ニーズは高まってくると考えられる。 ・運用上で勤務地が限定的になっているケースはあるが、社員区分を分けるまでの必要性は感じない。 ・勤務地が限定されていても、事業所閉鎖による解雇が有効にならないとの通達もあり、解雇規制の問題が懸念される。

②職務限定正社員の導入状況と運用上の課題

	各社の導入制度の内容	制度運用状況、課題
A社	➢ 導入を検討中※。処遇面での差を設ける。 ➢ 完全選択制か他への転換可能にするかは検討中。	・限定のない正社員への影響を懸念（不公平感など）。
	➢ 導入の予定なし。	・運用上で職務が限定的になっているケースはあるが、社員区分を分けるまでの必要性は感じない。 ・限定社員を選択した者と配置転換でその職務に就いた者との処遇に差がでるのは管理上問題がある。 ・職務限定の人材が必要であれば、契約社員として雇う。

③勤務時間限定正社員の導入状況と運用上の課題

各社の導入制度の内容	制度運用状況、課題
➢ 導入の予定なし。	・フレックスタイムや短時間勤務制度の既存制度の拡充で対応が可能。

※①②の下線部「導入を検討中」の制度について

①勤務地限定と②職務限定の混在型の制度として2017年春から導入予定となっている。

- ・通勤時間を基準にエリアを限定するが、転居を伴わない範囲の広域配転義務はある
- ・職務レベルまでは定めず、大きく「スタッフ職」といった範囲で限定する

多様な正社員とは

(2015.6.19 第1回検討チーム講演資料等から作成)

2014年7月、厚生労働省は、勤務地・職務・勤務時間の3つの限定正社員の活用ケースや雇用管理上の留意事項などを整理した「多様な働き方に関する有識者懇談会」の報告書を公表し、これを踏まえた労働契約法の解釈などの通達を发出している。

女性の活躍推進に資する活用ケースとしては、「勤務地限定」と「勤務時間限定」での活用が想定されている。「職務限定」については、企業横断的にプロフェッショナルなキャリア展開を望む者への適用が想定されている。

雇用管理上の留意点としては、①多様な正社員と正社員との間の相互転換を社内制度とすることが望ましいこと、②勤務地や職務が限定されていても、当該事業所閉鎖や職務廃止で直ちに解雇が有効となるわけではないこと、③多様な正社員と正社員の間の処遇の均衡を図るため、労使で十分に話し合い納得性のある水準とすることが望ましいことなどが示された。現状では、従来の雇用環境を踏まえた運用が想定されていると考えられる。

多様な正社員の活用が期待できるケース

(1) 勤務地限定正社員:「転勤がない」

- 育児や介護の事情で転勤が難しい労働者への就業機会付与。
- 有期契約からの無期転換した労働者への適用。生産現場における非正規雇用からの転換の受け皿など。

(2) 職務限定正社員:「配転がない」「専門職」

- 高度な専門性を有し、職務内容が明確化され、企業横断的にプロフェッショナルとしてキャリア展開していく働き方として活用。
- 資格が必要な職務、他の職務と明確に区別できる職務。

(3) 勤務時間限定正社員:「短時間勤務」「残業がない」

- 育児や介護で長時間労働が難しい労働者への就業機会付与。
- 自己啓発のための時間を確保できる働き方として活用。

雇用管理上の留意点

転換制度について

- 「非正規雇用労働者」から「多様な正社員」への転換、「多様な正社員」と「正社員」との間の転換のいずれについても、転換ルールを就業規則等に定め、社内制度として明確にすることが望ましい。
- 「正社員」から「多様な正社員」への転換制度を設ける場合、「正社員」への再転換制度を併設することが望ましい。
 - ※育児・介護等により、一時的に「正社員」を「多様な正社員」へ転換する制度を設ける場合は、その間の昇格・昇進・昇給等の人事制度上の取扱いを事前に検討することが望ましい。

解雇規制の問題(通達により事業所閉鎖や職務廃止等への対応を提示)

- 勤務地や職務が限定されていても、事業所閉鎖や職務廃止の際に直ちに解雇が有効となるわけではない。整理解雇法理を否定する裁判例はない。
- 解雇回避のための措置として、配置転換を可能な範囲で行うよう留意が必要。
 - ※高度な専門性を伴う職務限定や、他の職務と明確に区別される職務限定の場合は、配置転換ではなく、退職金上乗せや再就職支援でも解雇回避努力を行ったと認められる場合がある。

均衡処遇について(通達により労契法第3条2項*の解釈を提示)

- 「多様な正社員」と「正社員」の間に処遇の均衡を図ることが重要。
 - ※処遇に差を設けること自体は問題ないが、客観的・合理的な根拠に基づくかを検証することが望ましい。
- 「多様な正社員」の賃金等の処遇について、「正社員」と比較していかなる水準が望ましいか一律に判断することは難しいが、企業ごとに労使で十分話し合い、納得性のある水準とすることが望ましい。
 - ※書面明示と限定内容の口頭補足説明が望ましい。

* 労契法第3条2項: 労働契約は、労働者及び使用者が、就業の実態に応じて、均衡を考慮しつつ締結し、又は変更すべきものとする。

(3)長期的視点Ⅰ：女性活躍推進を含む雇用労働関連全般の政策動向

『日本再興戦略』や『規制改革会議答申』等を踏まえ、①女性活躍推進、②多様な働き方、③失業なき労働移動を3本柱として、雇用労働関連の政策課題の検討が進められている。2015年には女性活躍推進法と改正労働者派遣法が成立。高度プロフェッショナル制度などを含む労働基準法の改正は継続審議となった。2016年6月に閣議決定された『ニッポン一億総活躍プラン』では、「働き方改革」、「希望出生率1.8の実現」、「介護離職ゼロの実現」等の取り組みの基本的考え方が示された。[詳細は巻末参照]

■政策動向の分析

「多様な正社員」、「同一労働同一賃金」、「雇用の流動化」などの欧州型の雇用システムの導入を志向した動きがうかがわれる。女性活躍推進に関しても、ライフイベントに応じた働き方の選択ができるよう、勤務時間限定・勤務地限定の正社員の企業への導入支援が『ニッポン一億総活躍プラン』などに位置づけられている。また、3年後の見直しも見すえた女性活躍推進法の対象企業の拡大等の取り組み強化とともに、在宅勤務や再雇用制度等の導入支援、女性の経営層へのキャリアアップ支援などが位置づけられた。

(4)長期的視点Ⅱ：雇用システムに関する有識者意見

多くの日本企業においては、新卒一括採用を基本に企業内で一貫したキャリアパスを描くメンバーシップ型の雇用システムが一般的である。これに対し、職種別の外部労働市場や労働組合を基盤とした欧州の職務型の働き方や制度を単純に導入するには、まだ課題が多いのではないかと考えられる。下表に示したような日欧の違いを踏まえた上で、女性活躍推進に資する雇用システムとして目指しうる方向性について、有識者の「多様な働き方」や「多様な正社員」に関する意見や提案を整理した。[詳細は巻末参照]

	日本の働き方：メンバーシップ(共同体)型	欧州諸国の働き方：ジョブ(職務)型
特徴	個別賃金／競争社会／能力主義 職能資格給、査定による昇給・降給。人事異動(配転・昇進)により、労働者間の競争を誘発。PDCAによる業績管理で、労働者は常に内省と最大限の能力発揮が求められる。	同一労働同一賃金／非競争社会／平等主義 職務別採用(職務給)、ポスト毎の職務記述書、職責サイズに応じた等級格付・報酬。使用者に査定による昇給・降給や人事異動の発令権がなく、労働者間の競争誘発がない。労働者には最低限の成果・質しか求めない。
女性活躍視点	女性管理職は少なく、ライフイベントで退職 出産後に再就職する女性の多くは非正規雇用 子育てもする普通のキャリアウーマンが少ない	女性の就業率は高く、M字カーブは完全解消 社会全体で就労に対する強い規範
メリット	解雇規制によって雇用保障を堅持	雇用の流動化が実現している
デメリット	雇用調整が容易な非正規雇用が増加	現場に根差した柔軟・緻密な経営管理が困難

■「多様な働き方」に関する有識者意見

女性管理職の拡大には就業継続が不可欠だが、就業継続のみで女性管理職は増えない。管理職に求められる能力要件の獲得のためには、就業継続のための両立支援と能力開発機会の男女均等化の両者が不可欠となる。逆に、両立支援の長期化が均等を阻害する場合もある。特に、女性の育成については、初任配属先での能力開発の機会均等が実現できているかが重要であり、これは直属上司のマネジメントに依存する。

■「多様な正社員」に関する有識者意見

①共稼ぎ型総合職

男女を問わず子育てができるような「共稼ぎ型総合職」が必要。ライフイベントに応じて、労働者本人の申請により、転勤がなく（＝勤務地限定型）、時間的余裕のある（＝勤務時間限定型）総合職への転換を可能にすべき。その実現のためには、納得性のある処遇格差と昇進とともに、キャリア展開の維持が必要である。また、転勤がキャリア展開にとって本当に重要なかを再考すべきだし、労働時間ではなく能力や成果に応じた処遇の徹底が求められる。

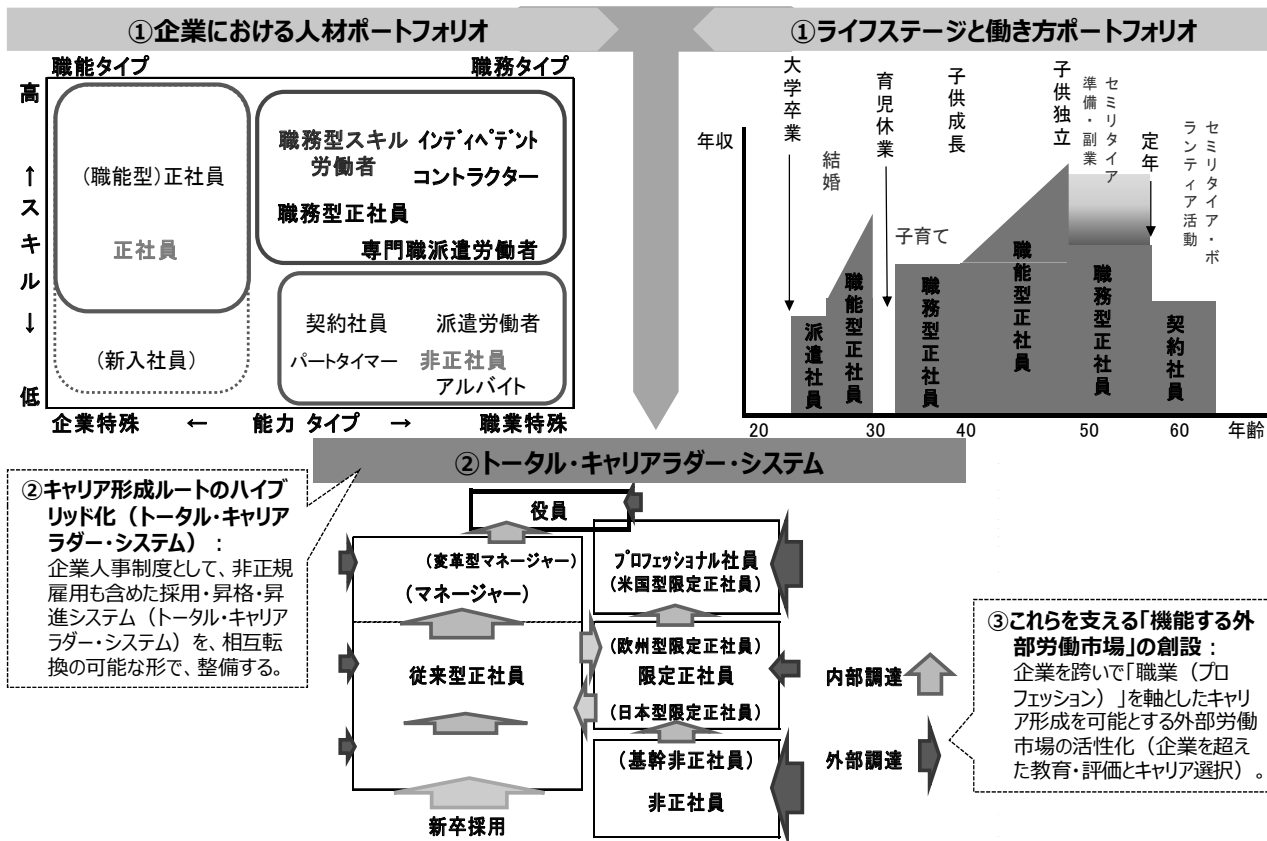
②ハイブリッド型雇用システム

「労働力不足下での付加価値生産性向上」という経営側の論理からも、限定のない職能型の正社員に加え、職務を限定した職務型の正社員を併用する「人材ポートフォリオ」が必要となる。一方、労働者側のニーズとしても、個々のライフイベントに応じた「働き方ポートフォリオ」の実現が求められる。これらを実現するためには、企業内部で「限定のない正社員」と「限定正社員」や「非正規労働者」の間で相互転換を可能にすることや、外部労働市場の活性化により、職務型でのキャリア展開を個別企業の枠を超える形で有効にする環境整備が不可欠となる。

ハイブリッド型雇用システム

(2015.10.2 第4回検討チーム講演資料等から作成)

①企業側の「人材ポートフォリオ」と労働者側の「働き方ポートフォリオ」：従来の職能型の人材・働き方をベースに、職務型の人材・働き方を組み入れ、企業・個人双方が状況変化への柔軟な対応力を高める。



4. 評価と対応策

(1)「多様な働き方」について

■これまでの整理

検討チームは、「多様な働き方」（在宅勤務、短時間勤務などの両立支援制度）の企業への導入について、これまで、短期的視点での検討（データ分析・企業事例研究）と、長期的視点での検討（政策動向・有識者意見の整理）を進めてきた。その結果をまとめると、以下の通りである。

企業事例からの現状評価（導入状況と運用上の課題）：

大企業を中心に両立支援制度の拡充は進むが、活用が限定的で女性のキャリア形成に結びついていない。一方、女性活躍推進法の対象となった中堅企業の取り組み拡大が期待できるが、同様の課題も懸念される。

有識者意見：

両立支援制度とともにキャリア初期での能力開発機会の男女均等化が重要となり、直属上司の役割が大きい。また、両立支援の長期化が均等を阻害する場合もあるとの指摘があった。

政策動向：

女性活躍推進法の強化（対象拡大等）、在宅勤務やフレックスタイム、再雇用制度等の導入支援とともに、女性の経営層へのキャリアアップ支援などが位置づけられた。

労使共同アンケートのデータ分析：

就業継続する女性のキャリア意識は低くなく、キャリア形成に向けた「管理職の育成考慮」や「同僚のフォロー」の必要性が確認された。また、「女性管理職比率の目標化」や「女性向けキャリア研修」等のキャリアアップに向けた取り組みに、さらなる余地が見られた。

■検討チームとしての評価

在宅勤務や短時間勤務などの両立支援制度は、出産・育児等のライフイベントに伴う課題や障害を乗り越え就業継続し、キャリアアップを目指すためのアプローチである。しかし、女性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、以下のような、制度運用上の短期的な課題への対応が必要となる。

課題のポイント：両立支援制度を活用する短時間勤務者への業務配分やキャリアパスのあり方

○キャリアアップを目指す総合職女性の「育児中の制度活用の促進」と「適正かつ納得性のある業務配分・処遇格差・登用（昇進）」のバランスが重要。

（不利益取扱いには“マタハラ”と過度な優遇には“逆差別による軋轢”の危険性）

○フルタイム正社員への影響を考慮した、短時間勤務社員比率のコントロールが必要。

（人事部門は、できるだけ早期にフルタイム正社員に戻すことを志向）

○総合職とともに、制度活用で就業継続が進む一般職女性の育成計画の見直しが必要。

こうした課題への対応策としては、両立支援制度の拡充とあわせて、キャリア意識の高い女性の制度活用を促し、キャリア形成に結びつけることが必要であり、そのために、管理職・同僚・本人の意識改革を促すための“仕掛けづくり”が重要となる。

対応策のポイント：「制度拡充」と「意識改革」を女性活躍推進の車の両輪とすること

【意識改革を促す仕掛け】

- ①男性管理職や女性社員の意識改革を図る研修（現場での理解・配慮の促進を支援）
- ②女性社員の育成プログラムの改定（意識改革に向けた具体策の提示）
- 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（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）

そこで、会員各社が取り組みを進める際の参考として、「なでしこ銘柄」や「ダイバーシティ経営企業100選」の選定企業の取り組みの中から、上記①～③に関連する取り組み事例についてヒアリングを行った。[事例の内容は「5. 事例紹介」を参照]

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、特に、はじめて女性部下を持つ管理職は、思い込みによる無意識の先入観や役割分担意識、遠慮や過度な配慮からくる特別扱いなどの課題や悩みを抱えており、各社とも男性管理職向けのダイバーシティ・マネジメント研修を実施している。例えば、ダイキン工業では、管理職の育成のための「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、無意識の先入観の払拭、女性部下の見極め・育成・登用を行うマネジメント力を身につける研修を実施した。また、日本生命保険では、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」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んでいる。また、ダイキン工業、日本生命保険、三菱東京UFJ銀行では、産・育休取得や短時間勤務申請時に上司面談の機会を設けて仕事と家庭の両立の考え方の共有を図っている。さらに、大和ハウス工業では、女性管理職候補者向けの研修にも直属上司が同席することとしている。

一方、女性社員向けには、産・育休の間のモチベーション維持や、復帰後のキャリアイメージの構築を目的とした研修を実施する。例えば、日本生命保険や三菱東京UFJ銀行では、産・育休取得前に復職後のキャリア形成への動機づけを行い、産・育休中はSNS等で会社とのつながりを設け、復職時に自らの中長期のキャリアパスを考えてもらうというように、段階に応じたキャリア形成施策を行っている。また、ダイキン工業の「女性リーダー育成研修」や大和ハウス工業の「女性活躍推進研修」のように、通常の研修体系とは別に、上司推薦による選抜制で女性管理職候補への研修を積極的に実施する例も見られる。

②女性社員の育成プログラムの改定

両立支援制度の拡充により女性社員の就業継続が進んでいる企業の多くは、その次の段階として、就業継続する女性社員のキャリア形成に取り組んでいる。例えば、

ダイキン工業では、各部門の意思として“このポジションに女性を登用する”と決めたポジションに候補者を具体的に定めて計画的に育成・登用していく「部門別女性フィーダーポジション」の取り組みを進めている。

また、いわゆる一般職女性の職域拡大や勤務地限定で管理職を目指すキャリアパスの構築に取り組んでいる。例えば、日本生命保険では、勤務地限定のCS総合職や業務職対象に、キャリア形成のために勤務地の枠を超えてより幅広い職務にチャレンジできる「スキル&キャリアアップ ブーメラン制度」を設けている。また、大和ハウス工業では、各部門が独自に女性社員の活躍するキャリアパスを模索する動きが出てきている。例えば、戸建住宅の定期点検を行う「アフター点検員」は、ユーザーニーズからも女性への期待が見られる職種であり、短時間勤務にも対応可能なため、女性数名を管理事務職から技術職である点検員に職種転換させた。すでに、地域限定の総合職として主任クラスのリーダー層が育ちつつある。

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

各社とも、企業価値向上にむけた経営戦略である「ダイバーシティ・マネジメント」の中核、あるいは試金石として「女性活躍推進」を位置づけ、中期経営計画や法定の行動計画等に数値目標を掲げている。そして、これらの達成のために、特に重要だと強調されたのが、「経営トップ層のコミットメント」である。年頭訓示やセミナーなどの機会や啓発用のリーフレット等において、ダイバーシティ・マネジメントの重要性を繰り返しトップメッセージとして発信している。また、会長や社長直轄のプロジェクトを発足し、その強力なリーダーシップの下で取り組みを推進している。

さらに、経営目標の達成のためには、女性活躍推進の取り組みに対する評価を管理職の業績管理に反映することが不可欠だと考え、大和ハウス工業では、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としている。また、働き方改革の観点からも、事業所の業績評価として、「一人時間あたり利益」の項目を追加するとともに、長時間労働の社内基準を設け、該当する場合にはマイナス評価とする制度を導入した。日立製作所では、グループ各社の女性活躍度調査の結果をグループ社長会議で報告している。女性の活躍度合いを「見える化」することで、グループ各社が数値目標や重点施策を具体化させるきっかけとしている。

■今後の取り組み

労働政策委員会では、本報告書に取りまとめた「女性活躍推進に資する雇用システムの課題・対応策、その具体的事例」の会員企業への情報提供を進めるとともに、21世紀職業財団や連合大阪と連携し、管理職・同僚・本人の意識改革を促すための研修機会の提供などの具体的なアクションを強化する。また、3年後の女性活躍推進法の見直しを含めた政策動向のフォローを続け、引き続き、会員企業の女性活躍推進の取り組みを積極的に支援していく。

(2)「多様な正社員」について

■これまでの整理

検討チームは、「多様な正社員」（勤務地・職務・勤務時間を限定した正社員）の企業への導入について、これまで、短期的視点での検討と長期的視点での検討を進めてきた。その結果をまとめると、以下の通りである。

企業事例からの現状評価（導入状況と運用上の課題）：

導入事例は勤務地限定が多く、女性のキャリア形成の取り組みも進められていた（業態に偏りは見られる）。勤務時間限定については「フレックスタイムなどの現行制度での対応が可能」、職務限定には「全社的な職務型人事制度への転換が前提」、「専門職として必要があれば、契約社員で採用する」との指摘があった。再雇用制度の受け皿も契約社員であった。また、「人員計画やマネジメントの難しさ」、「限定のない正社員への影響（不公平感など）」、「解雇規制の問題」などへの懸念もあった。

有識者意見：

労働力不足を背景に、新卒一括採用・職能給などの現行雇用システムの限界を指摘する一方で、欧州の職務型の働き方や制度の単純な導入には課題が多いとみている。現行システムの抜本的な改革ではなく、現行システムに職務型の働き方や制度を取り入れる「ハイブリッド型」の提案があった。

政策動向：

女性活躍推進に資する活用ケースとしては、「勤務地限定」と「勤務時間限定」が想定されている。また、雇用管理上の留意点として、解雇規制や均衡待遇の問題から、従来の雇用慣行を踏まえた運用が望ましいと指摘されている。なお、女性活躍推進を含む政策全般では、働き方改革、雇用流動化などの政策課題への対応として、職務型の雇用システムの導入が志向されている。

■検討チームとしての評価

「多様な正社員」の企業への導入については、勤務地限定を中心に導入する企業も見られるが、制度化のハードルが高い一方で、現行制度の運用で対応可能なケースもある。女性活躍推進に資する雇用システムとしては、中堅・中小を含む多くの企業にとって、導入を判断するだけのメリットが見いだせないのが現状ではないかと考える。なお、「多様な正社員」をはじめ職務型の働き方や雇用システムのあり方は、女性活躍推進にとどまらない総合的な議論を要し、長期的な対応が必要な課題と考える。

■今後の取り組み

「多様な正社員」の企業への導入を国が支援する動きがある。労働政策委員会では、本報告書に取りまとめた「具体的事例」の情報提供とともに、政策動向をフォローする。また、「同一労働同一賃金」や「雇用の流動化」などの雇用労働政策の諸課題についても、機動的に政策動向を把握・分析し、必要な意見発信を行う。このため、会員企業の人事労務部門とのネットワーク構築を進め、ニーズの把握や意見集約に取り組む。

5. 事例紹介

(1)「多様な働き方」に関する事例

★事例 1-1 育児介護フレックスタイム制度

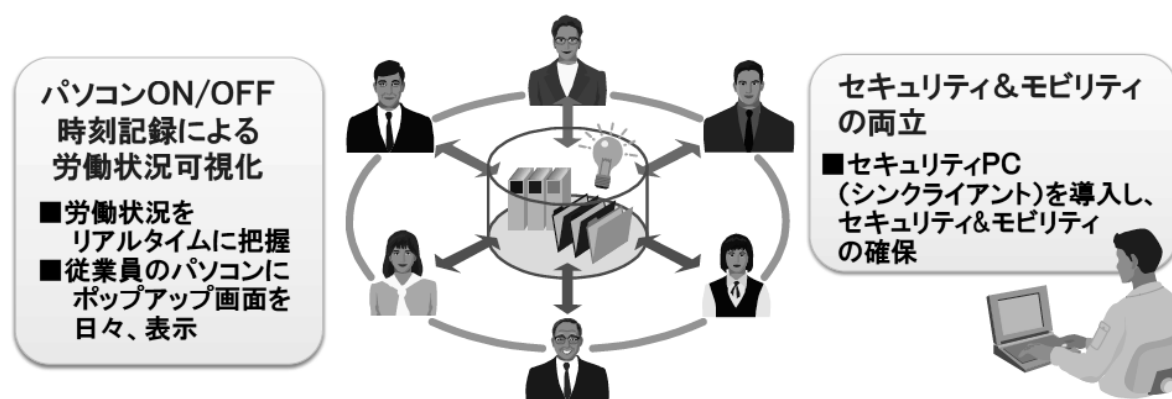
(日東電工 人財統括部人事部人事グループ 2016.1.29 ヒアリング)

- ・フレックスタイム制度を全社導入。10:45-15:30 をコアタイムとする「スタンダード」と、一日の労働時間を2時間55分以上とする「コアレス」の2パターンから、職長の判断で個人単位にパターンを選択設定する。
- ・通常のフレックスタイム制度に、育児・介護を事由としたオプションを付加する。「コアレス」パターンを基本に、月40時間以内の就業時間短縮が可能に。育児については中学校就学まで利用可能（介護には期間の定めがない）。
- ・不就業分は給与から控除されるが、賞与は出勤率への影響をせず業績評価に応じ支給される（通常勤務者と同じ土俵での評価）。

★事例 1-2 タイム&ロケーションフリーワーク

(日立製作所 人財統括本部ダイバーシティ推進センタ 2016.5.11 ヒアリング)

- ・多様な人材の活躍を促進するために、時間や場所に縛られない柔軟な働き方（タイム&ロケーションフリーワーク）を通じた、より成果を出しやすい環境を整備。
- ・「女性の活躍推進」に限定した制度ではない。部門によっては馴染みにくい所はあるが、ワーク・ライフ・マネジメントの実践に向けた働き方改革の一環として、必要な人が活用できる環境を整備する。
- ・裁量労働やフレックスタイム制度、在宅勤務制度の整備に加え、サテライトオフィスの設置や在宅勤務の運用・申請を簡素化し使いやすくした。働き方に応じたITツール（シンクライアントPC、スマートフォン等）を配布。



*シンクライアントPC：アプリケーションソフトやファイル等の資源をサーバで一元管理するパソコン

<女性活躍推進に対する考え方や取り組み>

- ・ダイバーシティ推進の試金石として女性活躍を位置づけ、1990年代から取り組みを開始。まずはフェーズ1として両立支援制度の導入・拡充を図り、2006年からはフェーズ2として女性からダイバーシティに対象の幅を広げ、意識改革や男女問わない働き方改革に取り

組む。2012 年からは、「ダイバーシティ for NEXT100」として、ダイバーシティ推進を経営戦略の一つに位置づけ、推進している。

- ・ダイバーシティの推進には、女性のためだけの制度や特別扱いはしないことが肝要。ライフイベントへの配慮は必要だが、女性のキャリア意識は低いわけではなく、過度な配慮はモチベーションを下げる。必要な人が使いやすい環境と適切に利用するマインドの醸成が必要と考え、女性のキャリア伸長と職場風土変革を取り組みの両輪としている。
- ・推進には、トップのコミットメントが重要。日立グループ各社の女性活躍度調査の結果をグループ社長会議で報告している。女性の活躍度合いを「見える化」することで、グループ各社が数値目標や重点施策を具体化させるきっかけとなっている。

★事例 1-3 3つの在宅勤務制度

(ダイキン工業 人事本部ダイバーシティ推進グループ 2016.5.12 ヒアリング)

[週 1 回までの部分在宅勤務]

- ・短時間勤務からフルタイム勤務への早期転換を促すための施策として、小学校 6 年生までの子供を持つフルタイム勤務の社員を対象を限定して制度化。
- ・2015 年度に 2 回実施したトライアルの結果、在宅勤務にふさわしい業務を選定すれば生産性や効率の向上もみられ、育児とのバランスをうまく取ることで仕事に対する意欲向上などの効果が見られた。短時間勤務からフルタイム勤務への転換の一助として効果的との声が多かった。

[スポット的な在宅勤務]

- ・個別事情によりやむを得ず残業ができない社員に対し、帰宅後に自宅で業務に取り組むことを認める。小学校 6 年生までの子供をもつ社員が対象。働く時間と場所の自由度を上げることで、育児による時間的制約があっても、責任を持って業務をやり遂げることができるよう支援する。
- ・「時差がある海外との夜の TV・電話会議に自宅から参加したい」「翌日の重要会議の資料作成を帰宅後、子どもの世話を終えた後でやり遂げたい」との要望が多くあがっていた。

[最大週 4 回までの在宅勤務]

- ・育児休暇からの早期復帰を目的に、生後 6 ヶ月未満で復帰する社員を対象に、子が 1 歳に達するまでの間認める。「週に何度か在宅勤務できるなら早期復帰できる」という要望に応えたもの。

＜女性活躍推進に対する考え方や取り組み＞

- ・1986 年の女性総合職の導入以来、女性活躍推進に取り組む。1992 年に育児休暇制度（≠休業）と育児勤務制度（時差・フレックスタイム・短時間の柔軟な選択肢）を導入。2001 年に総合職/一般職区分廃止の際に、ポジティブアクション（人材確保、機会均等、意識改革、両立支援）の取り組みをはじめた。
- ・両立支援の考え方は、就業継続支援とキャリアアップ支援。育児休暇は 1 年、育児勤務も短時間勤務は小 1 までを原則とし、やむをえない事情がない限り延長しない。長くなりすぎるとキャリア形成にマイナスとなる。時差勤務やフレックスタイム勤務は小学校卒業までを対象とし、時短ではなく、こちらの制度への誘導を図る。
- ・在宅勤務制度も同様に、早期復帰・フルタイムで活躍してもらうために必要な支援として、必要とする対象に限定した戦略的な導入を進めた。
- ・機会均等や意識改革等のキャリアアップ支援については「事例紹介 3」を参照。

★事例 1-4 ファミリーサポート在宅勤務制度

(関西電力 人材活性化室人事グループ 2016.6.17 ヒアリング)

- ・ 育児・介護等に従事しながら働く従業員の方々が、仕事と家庭の両立を図り、より一層活躍していけるよう、2016 年 5 月より、育児・介護等を理由に、自宅での勤務を認める制度を新たに導入。
- ・ 勤続 1 年以上で、「配偶者および 2 親等以内の親族の看護・介護」あるいは「中学校 3 年生の年度末までの養育」を理由に在宅勤務を希望する「フレックスタイム勤務者」が対象。
- ・ 本人の申し出に基づき、所属長が業務内容や自宅の環境等を勘案し指定するもので、1 ヶ月に 4 回、1 回につき 7 時間 40 分（フレックスタイム勤務者の標準労働時間）を限度に、利用することができる。
- ・ パソコンは自席パソコンを持ち帰って使用。自宅にインターネット環境がない方には通信カードを貸し出す。上司や同僚とコミュニケーションが必要な場合はメールあるいは Web 会議システムを活用する。
- ・ 労働時間管理のため、始業、終業時刻および成果物を上司にメールにて報告することとしている。

★事例 1-5 再雇用制度の導入状況

育児休業や短時間勤務、在宅勤務などの“辞めずに就業継続”を支援する制度とともに、“辞めても早期復帰”がしやすい環境整備の一つとして「再雇用制度」が、『ニッポン一億総活躍プラン』に示された。この導入状況について、検討チームメンバーにヒアリングした。

○関西電力 (人材活性化室人事グループ 2016.1.28 ヒアリング)

- ・ 妊娠、出産や育児を事由に退職した社員を再雇用する「f ースタッフ制度」を 2005 年に導入。2008 年から「介護」事由の退職者を対象に追加し、更に 2016 年から「配偶者の転勤」「不妊治療」を対象者に追加。
- ・ 基本的に、退職事由該当者全員に制度を案内するとともに、継続的にフォローアップするなど、丁寧に対応している。選考はあるが、基本的に希望者全員が再雇用される。
- ・ まずは、パート勤務を含む柔軟な雇用形態（1 年ごとの有期契約）での採用となるが、本人の意欲に応じて、正社員に転換する道も設けている。現在、1 割程度が正社員となっている。
- ・ 女性活躍のすそ野を広げる効果はあったが、再雇用後に役職者にキャリアアップしたケースはまだない。
- ・ 再雇用時には退職前のキャリアが考慮されるが、事業所の統廃合などにより、退職前の事業所への復帰が困難な場合が出てくるといった運用上の課題がある。

○日東電工 (人財統括部人事部人事グループ 2016.1.29 ヒアリング)

- ・ 3 年以上勤務し、出産・育児、介護、配偶者の転勤を事由に退職した社員が対象。
- ・ 退職時に登録。10 年以内申請し、会社側のニーズに合致すれば、退職前の職種にて契約社員として再雇用（1 年契約）。正社員への登用あり。
- ・ 退職自体が少ないので、利用者は少ない。

(2)「多様な正社員」に関する事例

★事例 2-1 スマート社員（りそな銀行 人材サービス部 2016.5.10 ヒアリング）

- ・ 2003 年の経営危機（りそなショック）を経て、性別・年齢・職種等に関係なく活躍いただくダイバーシティ・マネジメントの考え方が人事運営の中心となっている。
- ・ 人事制度の特徴は、社員・スマート社員（限定社員）・パートナー社員（パートタイマー）に共通の職務等級・人事評価制度を適用していること。同一の職務グレードであれば職務給（基本給）が同額となる。一方で、責任や負担感の違い（隔地転勤、異動・係替え、時間外勤務・休日勤務、臨時対応・トラブル対応等）を踏まえ、賞与・退職金・福利厚生等では差を設けている。これにより組織バランスを図りつつ、登用制度や転換制度などの職種を変えていける仕組みも導入している。

職務型人事制度の概要

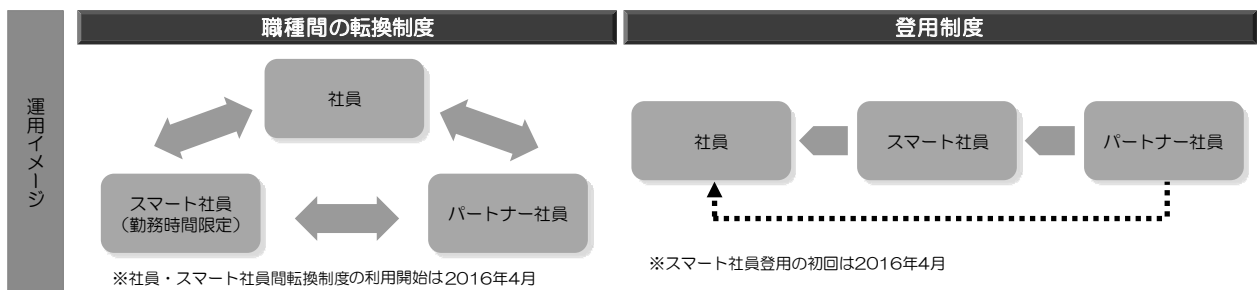


- ・ スマート社員制度は、2016 年 4 月より運用を開始。いわゆる正社員である「社員」と非正規である「パートナー社員」の中間に位置し、勤務時間に限定を設ける区分と、業務範囲に限定を設ける区分の 2 種類がある。地域限定については、そもそも「社員」も、東西のどちらの拠点で働くかを選択することができる（本拠エリア制度）ため、設けていない。
- ・ 勤務時間限定は、原則、時間外勤務を想定しないもので、育児・介護などライフイベントに合わせて働き方を変えるなどのワーク・ライフ・バランスを重視するニーズへ対応する。
- ・ 業務範囲限定は、原則、業務範囲の変更を伴う係替え（例 お客様サービス担当⇔個人渉外担当）を想定しないもので、自分にあった業務で長く働き続けたいとのニーズへ対応する。
- ・ 社員からスマート社員への転換は育児・介護を事由として可能である。育児時短勤務は、原則、法定の 3 歳までで、よほどの特殊事情等がない限り延長はしない。一方、スマート社員は、育児時短勤務が小 3 まで無条件で利用可能となるため、この面での利用を想定している。

スマート社員制度の概要

基本的な考え方	◆ 「勤務時間」もしくは「業務範囲」を限定できる新たな職種として『スマート社員』を導入し、多様な働き方の選択肢と人材の採用方法の拡大を図る	
選択する内容 対応するニーズ	勤務時間限定	業務範囲限定
	原則、時間外勤務を想定しない ✓ ワーク・ライフ・バランスを重視したい ✓ ライフイベント（結婚・出産・育児・介護等）に合わせて、働き方を変えたい 等	原則、業務範囲の変更を伴う係替えを想定しない (例、お客さまサービス課担当者 ⇄ 個人渉外担当者) ✓ 自分に合った業務を長く続けていきたい 等

職種転換制度・登用制度



- ・4月の運用開始時点で、33名が転換制度を利用したが、すべて女性である（男性も取得可）。育休取得者が348名、育児勤務者が241名なので、一定の利用はなされている。
- ・「パートナー社員」から「スマート社員」への登用制度は、非正規の正規化の受け皿を想定する。4月開始時点で、66名が登用されている。パートナー社員は、勤務時間限定かつ業務範囲限定だが、スマート社員登用時には、約8割が業務範囲限定を選択している。

<女性活躍推進に対する考え方や取り組み>

- ・両立支援で単に長く働いてもらうとの考え方ではなく、キャリアアップを重要視している。
- ・育児勤務などの両立支援制度は、利用する側にも気兼ねがある。また、漫然と利用してキャリア形成につながらないことも多い。制度導入により、3歳の育児勤務終了時点で復帰するか、スマート社員を経てから復帰するかの判断ポイントができたことが大きい。
- ・賞与等の処遇面で差があるため、本人にある種の選択が必要で、周囲も受け入れやすいというメリットもある。
- ・全社的な人員計画のコントロールが難しい、拠点ごとのマネジメントが複雑化するという課題がある。社員とスマート社員で成果評価のバランスも難しい。従来型の考え方の中で、どうしても総量評価となりがちで、勤務時間の長い人が評価される傾向はあり、時間単位あたりの生産性をより意識させていく必要がある。
- ・課題のある中で新たな制度導入を図ることは、人材確保のための必要なコストだと考えている。“りそなショック”という特殊事情もあり、職務型の人事制度への移行がなされた。スマート社員制度は、この職務型の人事制度により、効果的な形で導入が可能となったものと考えている。

★事例 2-2 CS 総合職（日本生命保険 人事部輝き推進室 2016.4.18 ヒアリング）

- ・ 2009 年、勤務地限定の CS 総合職を新設。総合職と職務上の差はなく、処遇面に差を設けた勤務地限定の正社員区分。
- ・ CS 総合職や業務職など勤務地限定の内勤職員 7,000 人を対象に、勤務地の枠を超えてより幅広い職務にチャレンジできる「スキル&キャリアアップ ブーメラン制度」を設け、キャリア形成支援に取り組んでいる（「事例紹介 3」を参照）。

★事例 2-3 拠点管理職（日本生命保険 人事部輝き推進室 2016.4.18 ヒアリング）

- ・ 全国の営業部を統括する拠点長職は、従来は全国転勤が前提のポストであり、大半が男性であった。2010 年に拠点長職制度を改正し、非転居のままキャリアアップできる拠点管理職を新設。営業部に多数勤務する女性の営業職員が拠点長職を目指すことができるようになった。
- ・ 2013 年からは、営業部の管理職を目指す候補者を対象とし、管理職登用に向けた動機づけやスキルアップを目的とした「きらめき塾（営業フロント管理職育成研修）」を実施（「事例紹介 3」を参照）。

★事例 2-4 地域社員（総合職）

（大和ハウス工業 人事部ダイバーシティ推進室 2016.4.20 ヒアリング）

- ・ 総合職（全国社員、地域社員）と事務職の 3 つの区分がある。総合職の全国・地域の差は賃金表の違いのみ。地域社員も主任～部次長クラスの管理職となる。
- ・ 事務職から地域社員（総合職）の主任へのステップアップも可能。
- ・ また、個人的事情により転勤が不可能となった全国社員は地域社員へ転換が可能（希望する勤務地への異動も申告できる、全国社員への復帰も可能）。
- ・ 職種選択（F A）制度など男女区別なくキャリアアップを図っていける制度を充実し、地域社員（総合職）の職域拡大やリーダー育成に向け、各部門が独自に女性の活躍するキャリアパスを模索している（「事業紹介 3」を参照）。

(3)「意識改革」のための“仕掛けづくり”の先進事例

★事例 3-1 ダイキン工業（人事本部ダイバーシティ推進グループ 2016.5.12 ヒアリング）

- ・2011年に、会長の指示により、会長直下に女性活躍推進プロジェクトを発足。会社の重要施策として、女性管理職の早期育成・登用などに取り組んでいる。その方針は、「修羅場を与えて育てる」「管理職・女性双方の意識改革を図る」「登用時に下駄は履かせない」「育児休暇からの早期復帰・フルタイムで活躍してもらう」というもの。

①男性管理職や女性社員の意識改革を図る研修

■女性社員の意識改革～女性リーダー育成研修

- ・女性社員の人員構成を見ると、35歳以下が6割を占めている。この層がどんどん産・育休に入るため、それを乗り越えてキャリアアップにつなげていくことが課題となっている。
- ・ボリュームゾーンの35歳以下を対象に基幹職候補を選抜、リーダーとしての意識改革を図る研修。2012年から毎年1期ずつ、計4期を実施。年次は決めず20～30名を選抜。
- ・なお、若手女性社員向けとして、結婚・出産というライフステージを迎える前に、短期思考から脱却して、長期の目線で自らのキャリアを考える意識改革研修を実施した。

■男性管理職の意識改革～女性部下育成セッション

- ・部課長クラスを対象に、「自ら執念を持って課題解決に邁進し、部下の能力・意欲を引き出しつつ、スピードある実行で成果を上げる強い組織に変えていく管理職の育成」のため、「マネジメント道場」を実施し、その中に「女性部下育成セッション」を組み込んだ。
- ・性別の違いによる「無意識の先入観」を払拭し、多様性を活かすことを前提に女性部下の育成・登用を行うマネジメント力を身につける。特に、「可能性のある女性の見極め、期待を示して厳しく鍛える」「育児休暇復職後の仕事の与え方に遠慮はしない」ことを徹底する。
- ・なお、育児休暇復帰者セミナーへは上司・部下のペアでの参加を義務づけ、“配慮”や“期待”に関する考え方の共有を図っている。

②女性社員の育成プログラムの改定

■部門別 女性フィーダー（育成）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・登用していくもの。「部長職が少ない」「担当職位が大半」「営業や技術系が少ない」という女性管理職の現状を意図的に越えるための“仕掛け”として導入。
- ・対象には、「すでに候補者がおり、女性を登用しようとしているポジション」に加え、「現時点では女性登用ハードルが高く、すぐには難しいが、数年かけて候補者を決めて育てていく組織の枢要ポジション」も含める。
- ・候補者が決まったら、そのポジションに登用するまでに必要な経験の棚卸し、育成計画の見直しを行い、育成する。ポジションを約束するものではないので、対象となったことは本人には伝えられない。

■若手チャレンジプログラム（D-CAP）女性版

- ・今後の事業拡大に向けたイノベーションテーマに、思い切って若手人材をチャレンジさせ、重要テーマの実行加速を狙うもの。2014年のスタート段階は女性1人だけだったが、2015年には対象を女性に限定した。

- ・経営トップ直轄の人材育成策として、将来を担う可能性のある若手人材をコアマンとし、フラット&スピードの組織運営の中で成果を出させ、従来にないスピードで人材育成する。出産等のライフステージに入る前に、若いうちから成功体験させる「育成の前倒し」策。
- ・対象者一人ひとりに対して、役員・部門長クラスが「育成責任者」として就き、テーマの目標達成と若手の育成に対して責任を持つ。本人および上司には伝えるが、周囲の同僚には知らされない。経営トップが人選を決定し、強力に後押しする。

■スポンサー制度（トライアル実施）

- ・役員・幹部を目指せる資質のある女性に対し、キャリア・昇進に対して直接的に支援をし、女性の役員・幹部候補を育てる。2015年9月～16年8月の1年間、5名でトライアル実施（昨年度トライアルしたメンター制度は今年度より本格導入済）。
- ・管理職や一般、資格、年齢にかかわらず、「将来、役員・幹部を目指せる素養（ポテンシャル）」「ダイキンググループでキャリアアップする意欲」「現時点での発揮能力、業務上の成果」の3つの視点から経営トップが決定する。
- ・所属部門の役員あるいは部門長がスポンサーとなって、1～2ヶ月に1回程度、約1時間の対話を実施。対象者と接する機会を意図的につくとともに、仕事やテーマの見直し、再配置など、本人の成長に必要な支援を行う。

③経営方針・事業計画等への位置づけ

■ F U S I O N 1 5

- ・2011～15年度の中期経営計画「F U S I O N 1 5」の中で、「真のグローバルエクセレント企業」を実現するための全社コア戦略11テーマの一つに「人を基軸におく経営」の実践を掲げる。この実践の一環として女性活躍推進のポジティブアクションに取り組む。
- ・専任組織「ダイバーシティ推進グループ」を設置。また、各部門に推進リーダー（管理職）を配置し、部門長を責任者として、部門毎に状況・課題に即した女性活躍の取り組みを立案、展開する。ダイバーシティ推進グループは各部門の取り組み状況を定期的にフォローし、適宜、トップ報告を行う。
- ・毎年の年頭式典などで、ことあるごとに繰り返し女性活躍推進に関するトップメッセージを発信してきた。また、D-CAPやスポンサー制度等の対象者の選定から育成まで、経営トップが積極的かつ具体的に関与するなど、明確なトップのコミットメントにより、女性活躍推進のプロジェクトを進めている。
- ・女性役員を2020年度末までに1人以上（内部登用）、女性管理職を2020年度末までに10%・100人とすることを数値目標化。

★事例 3-2 日本生命保険（人事部輝き推進室 2016.4.18 ヒアリング）

- ・ 2008 年度に輝き推進室を設置し、女性活躍推進に取り組む。設置当初は「両立支援制度の充実」、翌年度からの 3 ヶ年計画では「女性の職域拡大」に注力した。しかし、「女性のキャリアアップにつながらない」という課題が出てきたため、2012 年度からの 3 ヶ年計画では、「経営戦略との位置づけ」を行い、女性の管理職への積極登用と、男性・管理職も巻き込んだ施策を両輪として、取り組みを進めてきた。

①男性管理職や女性社員の意識改革を図る研修

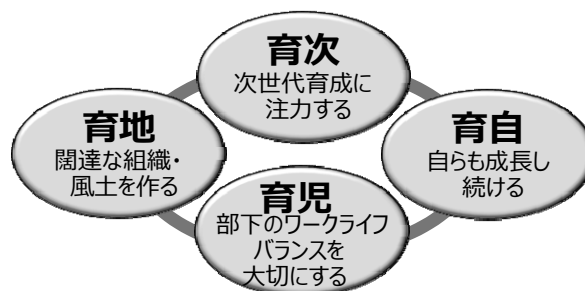
■男性管理職の意識改革～イクボス育成

- ・ 次世代の人材育成や闊達な職場風土づくり、ワーク・ライフ・バランスの実現のためには、制度整備だけでなく、管理職の意識や行動が重要だとの考えから、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」を掲げ、イクボスとしての行動定着に取り組む。（イクボスは男女を問わない）
- ・ 年初に、管理職がそれぞれ独自の「イクボス取組宣言」を策定し、部下に対して宣言。管理職は宣言に基づき、「イキイキ職場ミーティング」を通じて組織内の対話を促進する等、「4つのイクジ」を意識した行動を実践する。人事部からは、イクボス向けのセミナーを開催し、イクボスの好取組事例を紹介する等、イクボス行動へのヒントを提供していく。
- ・ これらの取り組みによる職場や上司の状態変化を意識実態調査等により評価し、よりよい職場づくりや管理職のマネジメント改善につなげるという P D C A を回す運営としている。

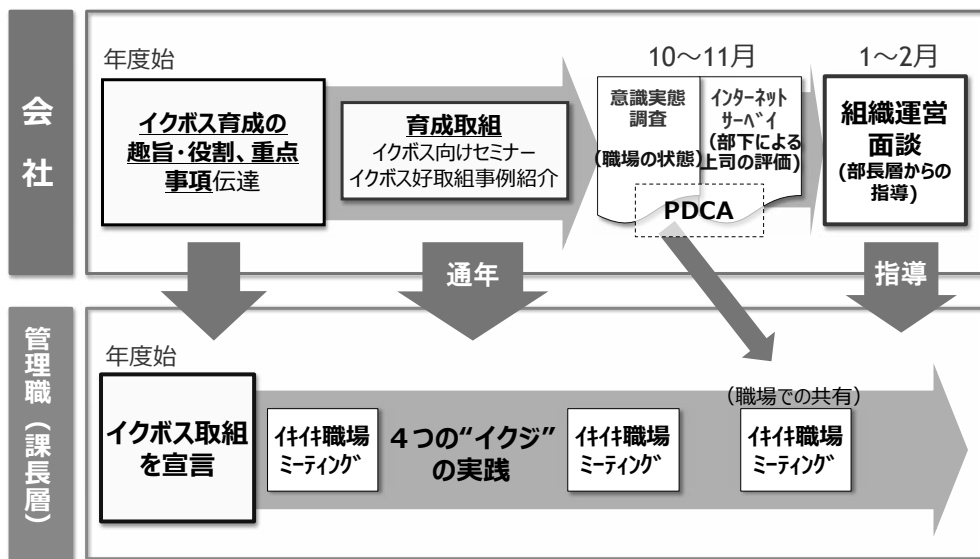
目指すべきイクボスの姿 「ニッセイ版イクボス」

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

イクボスが取り組む「4つのイクジ」



イクボス育成への年間取組の流れ



■女性社員の意識改革～育児中職員向けキャリア形成支援

- ・仕事と育児を両立しながらキャリアを形成していけるよう、両立支援制度に加えて、段階別の両立支援セミナーを実施。
 - ・両立への不安払拭、モチベーションの維持、キャリアイメージの構築などを目的とし、妊娠中、産・育休中、職場復帰後の職員支援の一環として、各段階でセミナーを開催。また、産・育休中もSNSを利用したサポートを行い、妊娠中はもとより復帰後も定期的な上司との面談を通じて、状況の共有・働き方のすり合わせを行う。
- プレママセミナー：産・育休予定者（妊娠中）向け。妊娠から復帰までの心構えや準備を確認し、両立に向けた不安を解消する。
- ウェルカムバックセミナー：産・育休者向け（配偶者参加可）。復帰に向けた、家族や周囲との協力体制づくり・今後のキャリアについて考える。
- ワーママセミナー：復帰者向け。両立における今後の課題と解決策を考え、キャリア形成に向けた意識を醸成する。

②女性社員の育成プログラムの改定

■スキル&キャリアアップ ブーメラン制度

- ・勤務地限定の内勤職員（CS 総合職、業務職）7,000 人を対象に、キャリア形成のために、勤務地の枠を超えてより幅広い職務にチャレンジできる制度。
- ・現在の勤務地では経験できない新たな職務への挑戦や、より高いレベルでの組織運営への関与などを目指す職員のスキルアップ、キャリアアップに結びつける。
- ・申請に基づき選考を行い2年間、当該部署へ派遣。年齢制限はないが20-30代中心に、年20-30人程度が活用。そのまま、勤務地を変更したり、一般の総合職に転換したりするケースもある。
- ・本制度自体は、20年以上前から導入しているが、女性活躍推進の観点から再評価された制度。また、2014年度からは、1週間だけの体験版としての「社内インターンシップ研修」も実施。ブーメラン制度へのチャレンジにつながっている。

■きらめき塾（営業フロント管理職育成研修）

- ・2013年からは、営業部の管理職を目指す候補者を対象とし、管理職登用に向けた動機づけやスキルアップを目的とした研修を実施。
- ・象徴的な存在（ロールモデル）である先輩女性管理職との接点を設け、直接対話や懇親機会を通じて「管理職への動機づけ」を図る。あわせて、経済知識や組織マネジメントのスキル等、管理職に必要なスキル習得のプログラムを実施している。

③経営方針・事業計画等への位置づけ

■女性の管理職登用に関する行動計画

- ・2014年7月に公表。公表時点では、「2018年に女性管理職520名」との数値目標を定めたが、2016年度始に達成したため、女性活躍推進法対応の行動計画では「女性管理職比率を2020年代に30%とすることを目指し、平成30年度（2020年度）始に20%以上」とした。
- ・2015年度からの3ヶ年計画では、社長が座長となって「人財価値向上プロジェクト」を始動。女性活躍推進をその中核と位置づけ、女性自身のキャリア形成支援や管理職への育成に引き続き取り組むとともに、男性育休100%取得促進など、管理職・男性の意識改革を通じて、男女がともに活躍できる風土の醸成に重点を置く。

★事例3-3 三菱東京UFJ銀行（人事部ダイバーシティ推進室 2016.5.11 ヒアリング）

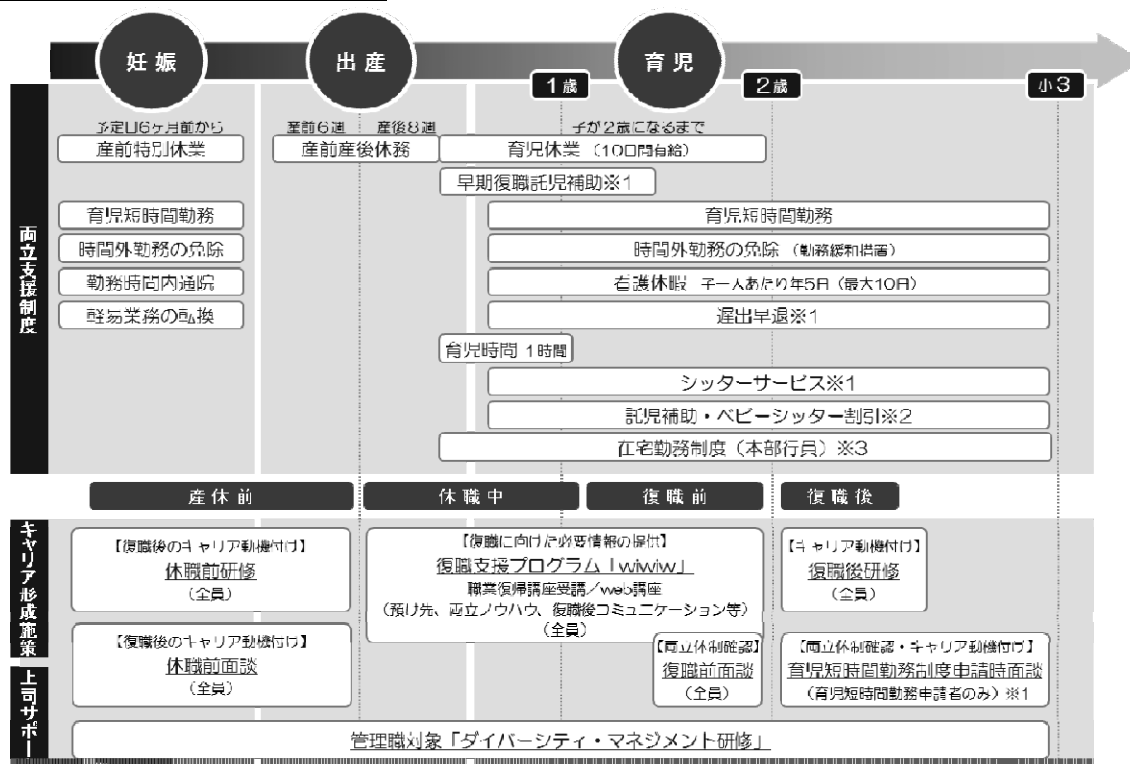
- ・2006年度以降、女性活躍推進室設置など推進体制を整備し、女性が辞めずに働き続けるための制度を確立。辞めずに働くカルチャーは定着し、退職率は大幅に低下。その結果、営業現場での経験・スキルがある中堅層の確保につながったが、中核となる30代女性の約4分の1が産・育休中や時短利用中の時間制約のある働き方となり、これが切実な課題となってきた。（なお、現在、産休・育休取得者は1,500人、育児時短利用者は1,000人超）
- ・このため、2014年に両立支援のフェーズを「早期に復職し、真剣に仕事と育児を両立」するための支援に転換。出産後、極力早期に復職し、早期に短時間勤務を解消する方針を明確に打ち出し、①子どもが0歳児のうちに復職する場合の託児補助費を増額するとともに、②3歳以降も時短利用する者の託児補助費を引き下げ、③時短を解消した後もPTA行事などに参加しやすくするため、年に12回、遅出・早退を認める制度を新設、④法人契約のシッターサービスを導入（入会費や年会費を会社負担とし、利用者負担を利用料のみに軽減）するなどの改定を行った。

①男性管理職や女性社員の意識改革を図る研修

■女性社員の意識改革～休職前・休職中・復職前・復職後の段階に応じたキャリア動機づけ

- ・休職前には、復職後のキャリア動機づけのため、休職前研修と上司面談を実施。
- ・休職中には、復職支援プログラムとしてWEB講座（外部と提携）を用意し、復職に向けた必要情報を提供（預け先、両立ノウハウなど）。復職前には、復職後の両立体制の確認のための上司面談を実施。
- ・復職後には、復職後の働き方・キャリアプランや長期ビジョンでの人生設計について考える研修を受講。また、育児短時間勤務制度を利用する場合は、申請者と上司との面談の場を設け、両立体制とキャリア形成についての考え方を共有することとしている。

両立支援制度とキャリア形成支援策



※1:2014年4月新設 ※2:2014年4月改定 ※3:2016年4月新設

- ・その他、復職時に通勤しやすい支店への配属や、3ヶ月間の集中OJTやスキル研修などを行う業務キャッチアップ支援を実施している。

■男性管理職の意識改革～管理職層対象ダイバーシティ・マネジメント研修

- ・育児両立者を含めた多様な人材の育成・マネジメント手法を習得する機会として、2012年度に新設。
- ・現在は、同内容を新任拠点長や新任次課長研修にも盛り込み、更なる浸透を図っている。

■働き方改革

- ・「活力溢れる組織作り」に向けた取り組みとして「働き方改革」を実践。朝型勤務・在宅勤務・時差勤務など、柔軟な働き方を提供し、社員一人ひとりの生産性向上や育児や介護など働く時間に制限のある方の活躍を支援。

②女性社員の育成プログラムの改定

■女性社員のキャリア形成支援施策

- ・求められる働き方を確認し、長期的なキャリアプランを考える機会を提供するため、キャリア説明会やキャリア研修を実施。
- ・女性の管理職登用を促進するため、女性社員がより一層能力を高めてキャリアを追求できるよう、役員と接する場や女性社員同士のネットワークを構築する場を提供。

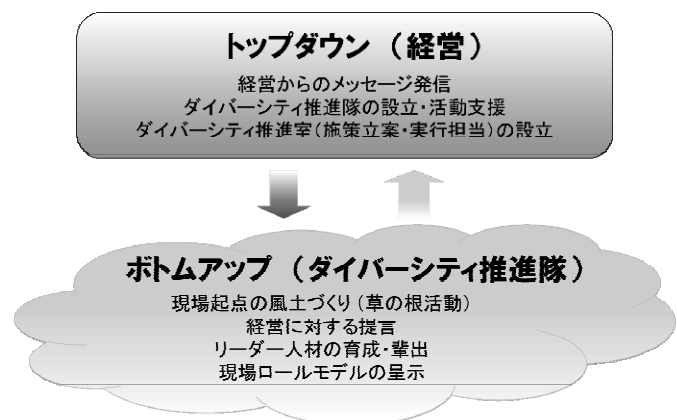
■キャリアサポート施策

- ・配偶者の異動があっても就業継続できるよう、エリアを越えた「隔地異動公募制度」や、価値観やライフスタイルに応じたワークスタイルの選択を可能とするべく、能力・適性に応じたキャリアコースを選択できる「コース転換制度」など、さまざまなキャリアサポート策を設けている。

③経営方針・事業計画等への位置づけ

■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、女性管理職の登用の数値目標を設定。2006-10年度（役付者比率10%）、2010-15年度（同15%）のいずれの目標も達成。現在は、現中期経営計画終了の2018年度末までの目標として、役員1人以上、役付者比率22%などを設定している。
- ・経営からのメッセージ発信などのトップダウンだけでなく、現場起点のワーキンググループ（ダイバーシティ推進隊）によるとボトムアップを含めた双方向によるダイバーシティ推進を重視。



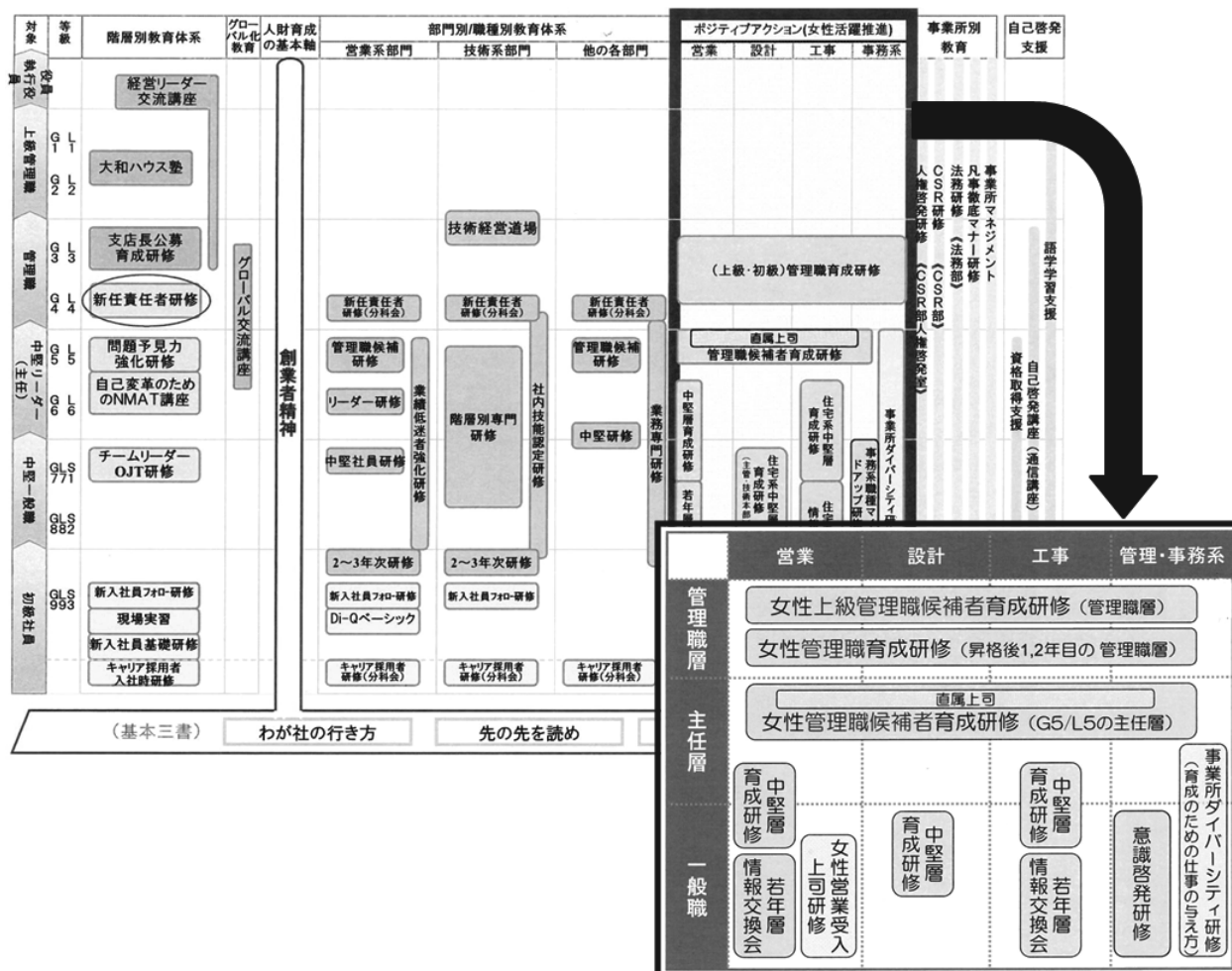
★事例3-4 大和ハウス工業（人事部ダイバーシティ推進室 2016.4.20 ヒアリング）

- ・多様な人財を活用し競争優位につなげることはグローバル企業の重要課題。女性活躍推進がその第一歩だとして、2005年度から、女性活躍を増やす（採用拡大、職域拡大）、続ける（仕事と家庭の両立支援）、活かす（能力開発）の3つを柱とした取り組みを開始。
- ・07年度までの第1次中期計画では、制度整備と積極採用・職域拡大（営業職や技術職）。10年度までの第2次中期計画では、リーダー層（主任クラス）への積極登用と職域拡大部門での定着。12年度までの第3次中期計画では女性管理職輩出に向けた育成、15年度までの第4次中期計画では女性管理職の育成と職域拡大部門でのリーダー育成、地域社員（総合職）の職域拡大に取り組んだ。
- ・育児とキャリア構築両立のためのサポート制度として、2015年4月から、「保活コンシェルジュ」「時差勤務」「育児サポート利用補助」などを開始。時差勤務は、配偶者が税扶養に入っておらず、子が小学校6年生までの従業員対象。育児を理由として勤務時間を30分～1時間、前後させることが可能（7、8時間勤務を確保）。
- ・なお、在宅勤務制度については、全社導入は見送っているが、トライアルを継続実施中。職種によって個別対応する。

①男性管理職や女性社員の意識改革を図る研修

■ポジティブアクションとしての女性活躍推進研修

- ・階層別の管理職候補研修やリーダー研修等とは別に、ポジティブアクションとして女性活躍推進のための研修を実施している。



- ・女性社員向けの研修としては、上司の推薦により、主任クラスから選抜した管理職研修を実施。また、階層・職種による課題に合せた研修メニューを用意している。例えば、女性管理職候補者育成研修では、次期管理職候補の女性主任を対象に、意識啓発と能力開発、ネットワーク形成を狙いとした研修を実施。女性管理職育成研修では、既に管理職に登用された女性社員を対象に、管理職としての成長を促すため、受講者の傾向に応じた研修を実施している。また、管理事務系一般職女性向けの意識啓発研修も実施する。
- ・男性管理職向けには、はじめて女性部下を持つ営業部門の管理職研修などのダイバーシティ研修を実施。また、女性社員の意識啓発と経営層への意識醸成を目的としたフォーラムをグループ合同で開催している。

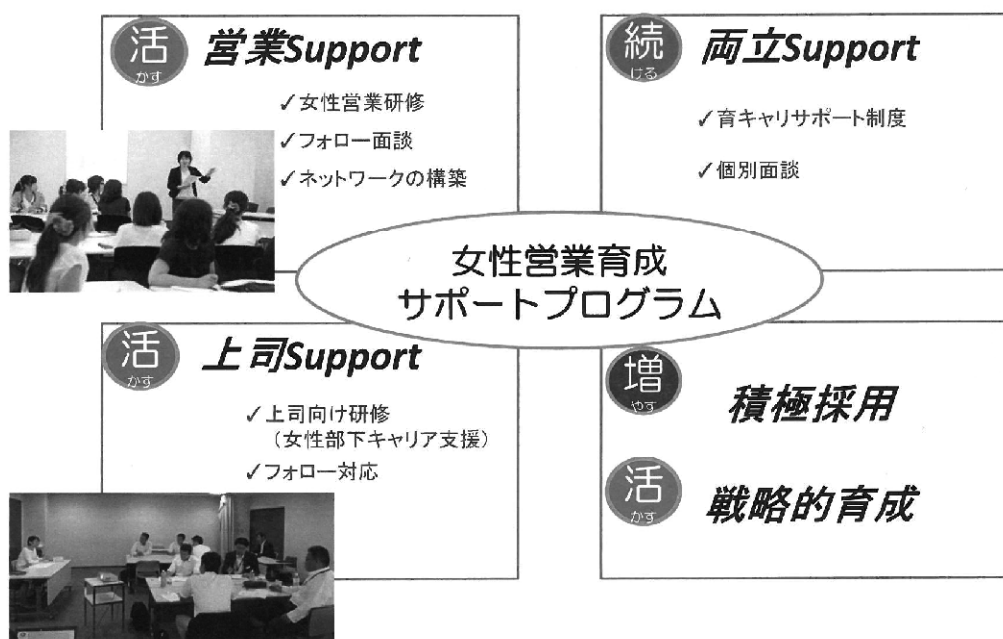
②女性社員の育成プログラムの改定

■ボリュームゾーンの管理事務系の職域拡大

- ・事務職入社的女性社員の専門性向上のため、業務改善プロジェクトにおいて企画業務を担当させている。例えば、本社所属の技術者が商品企画を行う通例に対し、事務入社的女性社員から新たな住宅モデル棟の企画が提案される等の事例が出てきている。
- ・また、職種選択（F A）制度や社内公募制度、希望勤務地選択制度など、男女区別なく、社員の自主自立性を重んじキャリアアップを図っていける制度を充実している。
- ・各部門が独自に女性社員の活躍するキャリアパスを模索する動きも出てきている。例えば、アフター点検部門は、ユーザーニーズからも女性への期待が見られる職種であり、短時間勤務にも対応可能であるため、新たに点検員として女性を配置し始めている。F A制度を戦略的に活用し、女性数名を管理事務職から技術職に職種転換させた。現在では、地域社員（総合職）で主任クラスのリーダー層は育ちつつあり、将来的には、何人かが各営業拠点にあるセンター長のポストに就くことが期待される。

■女性営業育成サポートプログラム

- ・定着と育成に課題のあった営業職においては、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、上司向け研修などを総合的に実施し、女性営業を育てる職場環境づくりに注力している。



③経営方針・事業計画等への位置づけ

■女性活躍推進の取り組みを管理職や事業所の業績評価項目化

- ・2020年度末に女性管理職単体で200名、グループ連結で500人（2015年4月現在では、単体71名、連結200人）を目標化している。
- ・この達成のためには、制度や研修だけでなく、女性活躍推進の取り組みの評価を管理職の業績管理へ反映することが不可欠だと考え、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」を評価項目に加えている。
- ・また、事業所の業績評価でも、前述の「業務改善プロジェクト」をプラス評価項目に加えるとともに、働き方改革の観点から「一人時間あたり利益」の項目を加えた。長時間労働の社内基準を設け、該当する場合にはマイナス評価とする制度を導入した。

以上

雇用労働関連全般の政策動向

○日本再興戦略や規制改革会議答申等を踏まえ、①女性活躍推進、②多様な働き方、③失業なき労働移動の3本柱での検討が進められている。2015年には、「女性活躍推進法」「改正労働者派遣法」が成立。「労働時間法制（労働基準法等改正）」は継続審議となった。これに続く課題は、「女性の働き方に中立的な税・社会保障制度」「多様な正社員」「雇用の流動化（紛争解決システム構築、外部労働市場活性化）」など。6月に閣議決定された『ニッポン一億総活躍プラン』では、「働き方改革」「希望出生率1.8の実現」「介護離職ゼロの実現」等の取り組みの基本的考え方が示されている。

【雇用労働政策全般の動き】

課題		主な動き
女性活躍推進	企業行動計画	【女性活躍推進法成立】2016.4.1 全面施行 行動計画策定義務化(採用比率・勤続年数・時間外労働・管理職比率などの把握分析と数値目標) →ニッポン一億総活躍プラン「希望出生率 1.8 の実現」
	中立的な制度	政府税調「働き方の選択に対して中立的な税制の構築をはじめとする個人所得課税改革に関する論点整理（第一次レポート）」 2014.11.7 公表 中立的な税制の構築にあたっての選択肢として「控除廃止」「移転的基礎控除」「夫婦世帯に対する新たな控除」の3つを提示 厚労省「女性の活躍促進に向けた配偶者手当の在り方に関する検討会」報告書 2016.4.11 公表 配偶者手当のあり方、労使による企業の実情を踏まえた検討の必要性、賃金制度見直しの留意点等を整理
	育児・家事支援	内閣府「子ども・子育て本部」設置 待機児童解消加速化プラン、放課後子ども総合プラン →待機児童解消に向けた緊急対応施策 2016.3.28 公表 規制弾力化、施設整備等支援、保育コンシェルジュ設置など 【育児・介護休業法改正】 2017.1.1 施行 有期契約労働者の育休取得要件の緩和、介護休業の分割取得等 →ニッポン一億総活躍プラン「希望出生率 1.8 の実現」
多様な働き方	労働者派遣制度	【改正労働者派遣法成立】 2015.9.30 施行 派遣期間制限の見直し(26 業務区分の廃止)、均等・均衡待遇のあり方の調査研究(附則) →ニッポン一億総活躍プラン「働き方改革」
	労働時間法制	【労働基準法改正案】 [継続審議] 高度プロフェッショナル制度、企画型裁量労働制とフレックスタイム制の見直し、年次有給休暇の取得促進など →ニッポン一億総活躍プラン「働き方改革」
	多様な正社員	厚労省「多様な正社員の普及・拡大のための有識者懇談会」報告書 2014.7.30 公表 勤務地・職務・勤務時間限定正社員の活用ケースや雇用管理上の留意点等を整理、労働契約法の解釈を含めた通達を发出 厚労省「正社員転換・待遇改善プラン」 2016.1.29 公表 非正規労働者の正社員転換と待遇改善(同一労働同一賃金)など →ニッポン一億総活躍プラン「働き方改革」
失業なき労働移動	労働移動支援	厚労省「労働紛争解決システム等に関する検討会」設置 金銭解決の選択肢の明示的付与など解決手段の多様化や、労使双方が納得する雇用終了のあり方について検討
	民間人材ビジネスの活用	厚労省「雇用仲介事業等のあり方に関する検討会」報告書 2016.6.3 公表 社会インフラとして、求職者保護の観点から必要な制度の見直しや取組の強化。求人・求職者情報提供事業を含む雇用仲介事業等全体に係る共通ルールの設定、ルールの整合性確保、法定化など
	職業能力見える化	【若者雇用促進法成立】 2016. 4.1 全面施行 ジョブカード(職務経歴等記録書)の様式変更など 厚労省「労働市場政策における職業能力評価制度のあり方に関する研究会」報告書 2014.3.28 公表 新たな業界検定等による「職業能力の見える化」を通じ、職業能力が適正評価され、キャリアアップなどが図られる労働市場の実現

【ニッポン一億総活躍プラン（関連部分の抜粋）】

課題		主な取り組み
希望出生率1.8の実現	女性活躍の推進	【女性活躍推進法の取り組み強化】 ・女性活躍推進法に基づき、行動計画策定や情報公表等を推進、大企業の実施率を 100%とする。あわせて、中小企業による自主的な行動計画の策定や、認定取得への支援策等に取り組む。 ・施行後3年後の見直し時に、取組実態を踏まえ、情報公表項目の一部必須項目化や計画策定義務の範囲拡大など取組強化のあり方について、男女雇用機会均等法改正も含め検討する。 ・総合評価落札方式等による国の調達において、契約の内容に応じて、2016 年度より女性活躍の前提となるワーク・ライフ・バランスを加点項目に設定する。 【多様な正社員、在宅勤務、再雇用制度、男性の育児休業取得など企業の取り組み強化】 ・希望に応じた多様な働き方が選択できるよう、長時間労働の是正や同一労働同一賃金の実現などの働き方改革とともに、勤務時間限定や勤務地限定の正社員、在宅勤務、フレックスタイムなど、企業への制度導入に向けた支援を行う体制を整備する。 ・子育て等で一度退職した正社員が復職する道が一層開かれるよう、企業への働きかけを行う。男性の家事・育児・介護等への主体的参画を促進するため、男性の育児休業等を促進する企業へのインセンティブの提供、国民的気運の醸成、更なる促進策についての総合的な検討を行う。 ・仕事と育児が両立できる環境を整備するため、育児休業取得率の低い非正規雇用労働者の育児休業の取得促進、妊娠・出産・育児休業等を理由とする不利益取扱い等の防止に取り組む。 【女性の経営層へのキャリアアップ】 ・女性が就業継続でき、リーダー層に登用される人材として成長できるよう、役員候補段階の女性を対象にしたリーダー育成研修等の先進的な取組を推進する。 ・女性の新しいキャリア・ステージの形である女性起業家に対する支援を強化する。
	子育て環境の整備	【待機児童解消、小1の壁の解消】 ・2017 年度末までの待機児童解消を目指し、保育の受け皿の整備拡大量を 40 万人から 50 万人に拡大。2016 年度から新たに企業主導型保育の整備・運営の支援を行うとともに、企業主導型ベビーシッター利用者支援、病児保育の普及促進を図る。その財源として事業主拠出金率の上限を段階的に引き上げる(0.15%→0.25%)。 ・共働き家庭等の小1の壁を打破するとともに次代を担う人材を育成するため、2019 年度末までに放課後児童クラブを約 122 万人分整備(2014 年度以降追加的に 30 万人分を整備)。 【保育士の処遇改善】 ・2015 年度実施分に加えて、2%相当の改善を行う。キャリアアップの仕組みを構築し、保育士としての技能・経験を積んだ職員について、現在4万円程度ある全産業女性労働者との賃金差がなくなるよう、追加的な処遇改善を行う。
	非正規雇用の待遇改善	【同一労働同一賃金の実現】 ・同一労働同一賃金の実現に向け、雇用慣行には十分に留意しつつ、躊躇なく法改正の準備を進める。どのような待遇差が合理的、または不合理かを事例等で示すガイドラインを策定する。 ・不合理な待遇差に関する司法判断の根拠規定の整備、非正規雇用労働者と正規労働者との待遇差に関する事業者の説明義務の整備などを含め、労働契約法、パートタイム労働法、労働者派遣法の一括改正等を検討し、関連法案を国会に提出する。 ・正規労働者と非正規雇用労働者の賃金差について、欧州諸国に遜色のない水準を目指す。 【最低賃金の引上げ】 ・最低賃金は、年率3%程度を目途として名目 GDP 成長率にも配慮して引き上げ、全国加重平均が 1000 円となることを目指す。
働き方改革	長時間労働の是正	【時間外労働規制のあり方の再検討】 ・労働基準法について、労使で合意すれば上限なく時間外労働が認められる、いわゆる 36(サブロク)協定における時間外労働規制のあり方について、再検討を開始する。 【労働基準法の執行の強化】 ・36 協定において健康確保に望ましくない長い労働時間(月 80 時間超)を設定した事業者などへの指導を強化する。また、下請けなどの取引条件にも踏み込んで長時間労働を是正する仕組みを構築する。
	高齢者の就労促進	・将来的に継続雇用年齢や定年年齢の引上げを進めていくため、65 歳以降の継続雇用延長や 65 歳までの定年延長を行う企業等に対する支援を実施し、企業への働きかけを行う。 ・優良事例の横展開、高齢者雇用を支える改正雇用保険法の施行、企業における再就職受入支援や高齢者の就労マッチング支援の強化などを進める。

有識者意見の整理

○労働政策委員会、雇用システム検討チーム、2016関西労使政策フォーラムでの講演から、多様な働き方や多様な正社員に関する課題や提案について整理。

有識者名【引用元情報】	現状評価・課題	提案
久本憲夫 京都大学教授 【労働政策委員会講演】 2015.7.16	➤勤務地限定正社員や勤務時間限定正社員などの「多様な正社員」という考え方の背景には、正社員の「無限定性」という固定概念がある。 ➤たしかにフルタイム雇用者の平均労働時間は約10時間と先進国の中で最長だが、週残業時間の分布を見ると、「全くしない」か「1～2時間」の正社員が全体の3分の1を占める。人口移動調査による過去5年転勤率は7％。現実の正社員の働き方は多様だ。 ➤正社員像の画一的なとらえ方がこうした多様性を弱め、子育てしながら正社員として働き続けることを困難にしている面も否めない。 ➤多くの大企業において、「総合職」は男女とも採用、「一般職」は女性からという構図がある。役職者に占める女性割合は課長級では約10％。結婚や出産、配偶者の転勤で退職する総合職が多く、優秀な女性人材を養成しても、企業にとっては効率的でない現実がある。 ➤女性管理職の婚姻状況をみると、課長級では40％が未婚。現状の総合職の働き方では、「専業主夫」的な男性が必要だが、こうした男性は少ない。 ➤医学的にみると、出産年齢は30代前半までが理想的だが、その時期はキャリア形成にとって重要な時期であり、労働時間が最も長い世代である。	➤急激な少子化を阻止しつつ、女性の活躍をより一層推進するためには、結婚しない「スーパーキャリアウーマン」よりも、普通に子育てもする「キャリアウーマン」を多数派にする必要がある。 ➤男性も巻き込んだ共稼ぎ型の総合職の検討が現実的である。この総合職の実現に向けては、男女を問わず子育てできるよう、転勤規制と時間的余裕が必要となる。 ➤まずは転勤がない総合職への転換が基本となる。家庭の事情が発生した時には速やかに地域限定総合職に転換するように申告義務を課すなどの措置が考えられる。この際、納得性のある処遇格差と昇進・キャリア展開の維持が必要である。転勤がキャリア展開にとって本当に重要かどうかも再考するべき。 ➤時間的余裕については、賃金よりも余暇の時間の方が共稼ぎ型総合職にとっては希少であり、労働時間ではなく能力や成果に応じた処遇の徹底が求められる。同時に、経営者は、「残業する労働者は有能ではない」という認識を強くするべき。 ➤共稼ぎ型の総合職と同時に、共稼ぎ型の一般職の検討にも意義がある。男性一般職の増加は、男女雇用均等のもう一つの重要な側面。転居を伴う異動がない一般職は共稼ぎという働き方に最適で、相応の賃金と時間的余裕で子育てが可能となる。 ➤男女ともに同じ土俵で働いて多くの人が安心して、結婚し子育てできる社会をつくっていくことが必要。
山田久 日本総合研究所調査部長 【雇用システム検討チーム講演】2015.10.2	➤日本では企業内労働組合が中心で、基本的には正社員で構成される組合であるため、非正規労働者の処遇改善力が弱い。就社型システムを中心としているため、企業特殊能力を持つ職能型のスキル労働者は多いが、職業特殊能力を持つ職務型のスキル労働者が不足している。 ➤企業が仕事の内容と勤務地を配置する権利を保持する一方で、解雇規制によって雇用保障が堅持されている。ゆえに、不採算事業が温存され、生産性が低迷し、雇用調整が容易な非正規雇用が増加し、コスト削減優先で生産性がさらに低迷する傾向が見られる。 ➤労働者個人については、慢性的な長時間労働が前提になっているため、とりわけ女性活躍の障害となり、男性的な働き方か周辺的な非正規の働き方の二者択一となっている。 ➤この結果、男女間で労働時間の格差が生じている。更に、家庭において男性の家事負担が消極的なために女性の社会進出や出生率に影響をきたしている。	➤労働力不足下での付加価値生産性向上という経営サイドの論理からも、多様な働き方の確立という労働サイドの論理からも、従来の職能型に加え職務型正社員を併用する人材ポートフォリオが必要。日本独自の職能型雇用システムを持続するために、職能型と職務型のハイブリッドシステムを作り上げるべき。 ➤職務別労働組合等の欧州型の外部労働市場が成熟していない日本では、①職能型システムの軸を維持しながら、②職務別の労働者支援組織や労働者ネットワークを形成し能力育成ができる職務型システムを作り出す。そして、③両者のシステム間の接続をつけるという3段階の方向性が打開策となる。 ➤職務限定正社員を導入すると、企業の雇用保障責任は軽くなるが、キャリア形成に対する支援責任は重くなる。職務限定正社員に一方的に不利にならないように、欧米のように、職業訓練や職業紹介に関する公的なセイフティーネットを整備し、仕事のやり方を評価する社会的共通化を促す仕組み作りが必要だ。 ➤企業よりも職業にアイデンティティーの重心を置く職務限定正社員にとっては、職業人生を通じて、働き方ポートフォリオが組めるような状況が理想だ。 ➤機能する外部労働市場を介した職務に応じたキャリア形成ルートをつくるため、①一企業を超えた産業別・職種別の人的交流機会や職業斡旋の創設、②節目におけるキャリアの棚卸しと転職も含めたキャリア選択機会の設定、③実務訓練付き職種別レベル別能力認定制度の整備などがこれからの課題となる。
佐藤博樹 中央大学教授 【2016関西労使政策フォーラム講演】2016.1.21	➤労働力供給の減少と働く人々の価値観の変化(ワーク・ワーク社員が減少し、ワーク・ライフ社員が増加) ➤従来の人材層だけでなく、それ以外の多様な人材層を受入れ、活躍できる職場とすることが重要に→ダイバーシティ経営の土台としての働き方改革 ➤ワーク・ライフ社員の仕事意欲は、仕事内容や労働条件のみでなく、仕事と仕事以外の生活の両立にも左右される →ワーク・ライフ・バランス実現のための働き方改革 ➤ダイバーシティ・マネジメントの基本は「適材適所」である、従来の人材活用と同じ考え方。ただし、適材と考える従来の人材像の見直しが不可欠(日本人、男性、フルタイム勤務、時間制約なし、転勤制約なし…)。 ➤従来の適材に該当する社員の減少から、企業経営に必要な人材を量・質の両面で確保できない。従来の適材に該当しない人材は、能力発揮の機会を得られず、仕事意欲を低下させる。 ➤日本企業における、ダイバーシティ・マネジメントの当面の課題は、①時間制約のない社員だけでなく、時間制約のある社員も活躍できる組織・職場風土の構築(両立支援)、②男女別なく活躍できる組織・職場風土の構築(男女均等策)	➤女性管理職の拡大には、就業継続が不可欠(内部育成を前提とすると、課長就任に15年程度の勤続が必要)。 ➤他方で、就業継続だけで女性管理職は増えない。管理職に求められる能力要件獲得が必要。 ➤そのためには、就業継続のための両立支援と能力開発機会の均等化の両者が不可欠。 ➤同時に、両立支援の長期化が均等を阻害する場合もある。 ➤女性の育成については、初任配属先での能力開発の機会均等が実現できているのかが問題であり、これは直属上司のマネジメントに依存する。 ➤管理者の部下への期待度が能力開発機会(仕事の配分を含む)を左右し、同時に、上司の期待が部下の能力向上意欲を規定する。 ➤社員の時間制約を前提とした仕事管理や働き方の実現のためには、有限な経営資源である時間資源の範囲内で実現可能な仕事の付加価値の最大化を目指すべき。 ➤そのためには、時間資源を合理的・効率的に活用する取り組み(無駄な仕事の排除、仕事の優先順位づけ、仕事の効率化など)を意識化する＝「時間意識を高める」。 ➤自分のための時間創出の取り組みが、結果として仕事の質を高めることに貢献する。

女性の活躍推進に資する雇用システム検討チーム

(順不同、敬称略、役職は当時)

主査

同志社大学	社会学部准教授	寺井 基博
-------	---------	-------

メンバー

岩谷産業	総務人事部担当部長	橋口 隆一
	総務人事部	藤井 香澄
関西電力	人材活性化室人事グループマネジャー	里美 謙一
相互タクシー	運輸部課長	中川 秋穂
高島屋	人事部関西地区エリアマネジャー	長田 光博
	総務本部人事部 人事・採用育成担当	須江 景子
東洋紡	人事部女性活躍推進グループマネジャー	土屋 則子
日東電工	経営インフラ統括部門人財統括部 人事部ダイバーシティ推進グループ課長	三上 多実子

オブザーバー

21世紀職業財団	関西事務所長	佐野 由美
	関西事務所上席主任	森 仁美
大阪労働局	雇用均等室長	森實 久美子
	雇用環境・均等部指導課 課長補佐	川島 美佳子

事務局

関西経済連合会	理事	藤原 幸則
	労働政策部長	三村 典子
	労働政策部労働問題担当部長	中井 正郎
	労働政策部ダイバーシティ担当部長	梅村 その子
	労働政策部副参与	平岡 潤二

女性の活躍推進に資する雇用システムの課題と対応策

-女性の活躍推進に資する雇用システム検討チーム報告書-

発行日 2016 年 7 月

発行所 公益社団法人関西経済連合会

〒530-6691

大阪市北区中之島 6 丁目 2 番 27 号 中之島センタービル 30 階

TEL: (06) 6441-0103 (労働政策部)

印刷製本：大信印刷株式会社

