

ポジティブ・ アクション

P O S I T I V E A C T I O N

推進マニュアル

は じ め に

女性がその能力を十分発揮できるよう雇用環境を整備することは、我が国が将来にわたって経済社会の活力を維持していく上で、ますます重要な課題となっています。

各企業が、雇用管理のあらゆる面において、性別によることなく、個々人の意欲、能力、適性に基づく公正な取り扱いを行うとともに、従来の慣行や固定的な意識に根ざした雇用管理の結果として、男女労働者の間に事実上生じている格差を解消するための積極的取組（ポジティブ・アクション）を進めていく必要があります。

本マニュアルは、「ポジティブ・アクションに関心を持ち、これからポジティブ・アクションに取り組んでいこうとする企業」に役立てていただくことを目的に作成しました。本マニュアルを有効に活用し、女性がより一層活躍できる企業づくりにお役立ていただければ幸いです。

財団法人21世紀職業財団



推 ・ 進 ・ マ ・ ニ ・ ュ ・ ア ・ ル

Positive

C O N T E N T S

はじめに

I. ポジティブ・アクションとは

1. ポジティブ・アクションとは ————— 4
2. ポジティブ・アクションは戦略的なテーマ ————— 4
3. ポジティブ・アクションに取り組んだ企業の動機と成果 — 6

II. ポジティブ・アクション推進の全体像と体制づくり

1. ポジティブ・アクション推進の全体像 ————— 8
2. ポジティブ・アクション推進の体制づくり ————— 10

III. ポジティブ・アクションの進め方

1. 自社の現状の分析と問題点の発見（ステップ1）——— 12
2. 具体的取組計画の作成（ステップ2）——— 50
3. 具体的取組の実施（ステップ3）——— 72
4. 具体的取組の成果と点検と見直し（ステップ4）——— 72

Action

I ポジティブ・アクションとは

1. ポジティブ・アクションとは

個々の企業において、固定的な男女の役割分担意識や過去の経緯から

- 営業職に女性はほとんど配置されていない
- 課長以上の管理職は男性が大半を占めている

等の差が男女労働者の間に生じていることが多く、このような差は、男女雇用機会均等法上の女性労働者に対する差別を禁止した規定を遵守するだけでは解消しません。

「ポジティブ・アクション」とは、このような差の解消を目指して個々の企業が進める自主的かつ積極的な取組のことであり、男女の均等な機会及び待遇を実質的に確保するために望ましいものです。

2. ポジティブ・アクションは戦略的なテーマ

(1) ポジティブ・アクションを戦略的なテーマととらえ、実践した企業が成功する

みなさんは、ポジティブ・アクションと聞いてどう思いますか？

「女性の活用に積極的に取り組むべきだということは理屈では分かるが、いろいろ手間がかかって面倒だ」とか、「なんとなく、義務として押しつけられる感じがして、負担に感じる」など、このテーマについて、少し距離を置いている企業もあります。

一方で、「これからは、女性を重要な戦力として育て、活用していくことが、重要な課題だ」と位置づけて、日々、取り組んでいる企業もあります。

それぞれの考え方が、混在しているのが現状です。

(2) ポジティブ・アクションに積極的な企業と消極的な企業の相違点

ポジティブ・アクションに少し距離を置きがちな企業からは、「女性を育てようとこれまで何度も頑張ってきたが、女性は結婚や出産を機に辞めてしまうことが多い。育てる努力がムダになる」とか「女性を上位職に引き上げようとしても、女性が辞退したり、ちゅう躇したりで、もう懲りた」などの声が出てきます。「女性を活用しようという努力や時間は、ムダな投資」と考える企業です。

一方、ポジティブ・アクションを、自社の重要な課題ととらえ、前向きに取り組んでいる企業には、このテーマを考えるとときのいくつかの大事な共通項があります。

図表-1 は、ポジティブ・アクションに距離を置きがちな企業と、ポジティブ・アクションに積極的に取り組んでいる企業の相違点をまとめたものです。

■図表-1 タイプごとに見るポジティブ・アクションへの取組方の相違

	ポジティブ・アクションに距離を置きがちな企業	ポジティブ・アクションに前向きに取り組んでいる企業
ポジティブ・アクションに取り組んだ動機	<p>〈動機があいまい〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・世の中の風潮だから、わが社もやらねば ・国や行政が積極的に推し進めているから ・女性社員が多いから <p>etc</p>	<p>〈動機がはっきりしている〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自社の業種特性を考えると、女性を活用することが課題 ・顧客のニーズに応えるためには、女性の活用が必要 ・優秀な女性が応募してくることが多く、なんとか活用したい <p>etc</p>
ポジティブ・アクションへの取組方	<p>・女性の活用を試みた</p> <p>↓</p> <p>・時間と労力をかけて育てた女性がさまざまな理由で辞めていくなど、うまくいかない</p> <p>↓</p> <p>・女性を育てる努力はムダと考え、短期的な使い方が中心となり、育たない</p> <p>↓</p> <p>・女性の活用に向けた努力はコストと考える</p>	<p>・女性の活用を試みた</p> <p>↓</p> <p>・時間と労力をかけて育てた女性がさまざまな理由で辞めていくなど、うまくいかない</p> <p>↓</p> <p>・なんとかしようと、さまざまな工夫をする</p> <p>↓</p> <p>・失敗をしながらも、育ってくる女性もちらほら出てくる</p> <p>↓</p> <p>・試行錯誤の中で、自社ならではの女性の活用の仕方がわかってくる</p> <p>↓</p> <p>・能力を発揮し、貢献する女性も出始める</p> <p>↓</p> <p>・女性に対する期待が増し、女性を活用することは経営にメリットがあると実感する</p>
ポジティブ・アクションに対する考え方	<p>・ポジティブ・アクションの取組はムダな投資</p> <p>↓</p> <p>ポジティブ・アクションに対して消極的</p>	<p>・ポジティブ・アクションの取組は、自社の経営にメリットがある</p> <p>↓</p> <p>ポジティブ・アクションに積極的</p>

ポジティブ・アクションに取り組む動機がはっきりしていると、数々の失敗に直面しても、なんとか成功させようとさまざまな工夫をしていきます。そのトライ & エラーの積み重ねから、次第に、自社ならではの女性の活用の方法論を作り上げていきます。その間、会社に対して貢献する女性社員が育ち始めると、企業も経営メリットを実感し始め、その取組を自社の経営メリットにつながる戦略テーマと位置づけ、ポジティブ・アクションに対し積極的になっていきます。

3. ポジティブ・アクションに取り組んだ企業の動機と成果

ポジティブ・アクションの取組が成功するためには、まず、目的や動機がはっきりしていることが重要です。

図表-2は、ポジティブ・アクションに取り組んだいくつかの企業の動機、取組内容とその結果を一覧表にまとめたものです。

■図表-2 事例企業がポジティブ・アクションに取り組んだ動機、取組内容、成果の一覧表

	ポジティブ・アクションに取り組んだ動機	ポジティブ・アクションの取組内容	得られた成果（経営効果）
① A社 金型製造業	○人材不足に対応していくためには、女性の活用が不可欠	○現場だけではなく頭脳労働で女性を活用した ○とにかくやらせてみた ○教育方法をいろいろ工夫した	○成功事例と言える女性社員が育ってきた ・能力発揮による貢献 ・後輩女性社員の見本が出来た
② B社 生コン製造・販売業	○たまたま応募してきた女性をドライバーとして使ったところ、とても優秀で、きめ細やかなサービスで顧客からも喜ばれた	○生コン配送のドライバーとして積極的に使ってみた ○女性の希望に合わせた働き方ができるように配慮した	○女性の活用が生コンのコンビニ化という自社の事業展開の機軸になった
③ C社 観光関連サービス業	○ファミリー客のニーズに応えるためには、女性の活用が不可欠	○選抜した女性社員を半年間にわたる研修に派遣した ○研修後、その女性に新しい企画の立ち上げを任せた	○企画を任された女性社員が、能力を発揮し、意欲的な試みが成果を生んだ

① A 社 (金型製造業)

金型製造業界は、古くから人材不足に悩まされてきましたが、A 社も例外ではありませんでした。そこで A 社では、30 年以上も前から女性の労働力に着目し、何とか金型製造の実務に活用しようと取り組んできました。女性を活用することは、企業の命題だったのです。

A 社は、長年の経験から、女性の活用方法や教育方法を確立してきました。製造現場だけではなく、頭脳労働 (= 設計) で活用することにしたたり、女性が尻込みしていても、とにかくやらせてみるなどの方法です。そのような取組の結果、A 社では、成功事例といえる女性社員が育ってきました。その女性は、設計者として能力を発揮するとともに、後輩の女性社員の良い目標にもなっています。

② B 社 (生コン製造・販売業)

生コン製造・販売業 B 社は、他社と差別化を図るため、小ロットの注文にもきめ細かく対応しています。そのため B 社では、普通免許で運転できる小さな車を、生コンの配送に使っています。普通免許で運転できるので、ドライバーとしての経験はそれほど必要ありません。そんなこともあってか、B 社が配送系のドライバーを募集したところ、その中に女性の応募者がいました。実際に業務に就かせてみると、非常に優秀で、きめ細やかなサービスができて顧客からも喜ばれました。

B 社は、「サービス重視」を経営方針にしていたので、このような女性たちを、ドライバーとしても積極的に活用することにしました。その後、女性の希望に合わせた働き方ができるように配慮するなどした結果、今では、現場でも女性が中心となって活躍しています。

③ C 社 (観光関連サービス業)

観光関連サービス業の C 社は、以前は、団体の客がほとんどでしたが、最近は、個人のグループやファミリー客が増えてきています。どちらも女性が中心なので、女性のニーズに応えるサービスを提供する必要性が高くなってきています。そこで、C 社では、いろいろな企画を作ることができる女性を育てていきたいと考えました。

C 社は、意欲があり、能力がありそうな女性を選抜し、半年間の研修に参加させました。そして、その後、新しい企画の立ち上げを任せました。企画を任された女性は、とまどいや苦労もあったようですが、次第に能力を発揮し、今ではその部門の中心になって活躍しています。

ここでご紹介した 3 社の事例は、いずれも成功した事例です。どの企業も目的や動機がはっきりしていて、積極的にポジティブ・アクションに取り組んでいます。

Ⅱ ポジティブ・アクション 推進の全体像と体制づくり

1. ポジティブ・アクション推進の全体像

ポジティブ・アクションを進めていくためには、自社が抱える問題点を一つひとつ解決していく必要があります。体系的な手順を踏んで、効率的、効果的なポジティブ・アクションへの取組を進めていくことが重要です。

ポジティブ・アクションの進め方は、4つのステップで構成されています。

ステップ 1	現状の分析と問題点の発見 <ul style="list-style-type: none">・ ポジティブ・アクションに取り組む目的や方向性を再確認する・ ポジティブ・アクションに取り組むために、自社の現状を分析する
ステップ 2	具体的取組計画の作成 <ul style="list-style-type: none">・ ポジティブ・アクションを進める上での自社にとっての重要課題を絞り込む・ 具体的で実行可能な計画を作成する・ 期間の設定・ 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 <ul style="list-style-type: none">・ 計画の進捗状況の管理
ステップ 4	具体的取組の成果の点検と見直し <ul style="list-style-type: none">・ 成果の点検・ 計画の検証と次の課題の設定

本マニュアルでは、ステップ 1 からステップ 4 までの各段階の具体的な作業の仕方について説明しています。特に、ステップ 1 及びステップ 2 については、詳細に説明してありますのでご利用してください。

(1) ステップ1～現状の分析と問題点の発見

ステップ1では、ポジティブ・アクションに取り組む目的や方向性が明確であるかどうかを確認します。すでに、目的や方針が明確になっていれば問題はありませんが、そうでない場合、このステップで、ポジティブ・アクションに取り組む目的と方針を明確にする必要があります。

その後で、「ポジティブ・アクションを進めていく上での問題点や課題は何か」を明確にしていきます。

このステップは、ポジティブ・アクションを推進していくときの土台になりますので、十分に検討する時間を設ける必要があります。「自社の問題や課題は何か」をとらえやすくするため、「チェックリスト」を用意しました。「チェックリスト」の使い方については、Ⅲの1で詳しく説明します。

(2) ステップ2～具体的取組計画の作成

このステップでは、ステップ1で浮かんできたポジティブ・アクション推進上の問題点や課題の中から、重点課題を絞り込んでいきます。

重点課題の絞り込みは、その課題に取り組むことがどの程度重要なのか(重要性)と、その課題に取り組むと、どの程度効果があるのか(効果性)という視点で進めていきます。

次いで、抽出した重要課題を解決していくための実行計画を作成していきます。Ⅲの2で計画の作成方法や留意点について説明しています。

(3) ステップ3～具体的取組の実施

ステップ3では、実行計画に従って具体的に取り組みます。

Ⅲの3で実行にあたって気をつけたい点について説明しています。

(4) ステップ4～具体的取組の成果の点検と見直し

ステップ4では、ステップ3で実施した取組の成果を見直し、その成果に応じて計画を検証し、次の課題を設定します。

2. ポジティブ・アクション推進の体制づくり

(1) 社内プロジェクトの編成

ポジティブ・アクション推進体制として効果的なのは、社内プロジェクトの編成です。社内から部門横断で、幹部社員、管理職と女性社員を選抜し、プロジェクトを編成し、課題解決に向けて取り組みます。

社内プロジェクトを編成することによるメリットは、**図表-3**のとおりです。

■図表-3 プロジェクト編成のメリット

- 1** 幹部社員、管理職と女性社員が、日常業務から離れて、課題解決に向けてきちんと話し合う場が作れること自体に意味がある
- 2** 階層間、部門間などを越えて、話し合うことでさまざまな効果生まれる
 - ・これまで気づけなかった発見がある
 - ・上司と部下、他部門とのコミュニケーションの機会になる
- 3** 問題解決の手順を経験することで、人材育成効果がある
 - ・現状の把握から、実行計画の立案までの過程で、問題解決の手順を体験できる
 - ・選抜メンバーがポジティブ・アクションの実質的推進者になる
- 4** 活動が社内に認知されやすい
 - ・社命プロジェクトの場合、その活動が社内に認知されやすい

(2) プロジェクト編成にあたっての留意点

① テーマに合ったプロジェクトメンバーを選出する

プロジェクトを成功させるためには、ポジティブ・アクションというテーマに合ったメンバーの選出を行う必要があります。問題意識が高く、仕事に対して意欲的な人を選抜することが大切です。(企業規模などを勘案し、人数を決定すること。)

プロジェクトメンバー選出の3つの留意点としては

- ➡ 幹部社員、管理職と女性社員の合同プロジェクトにすること
- ➡ 各部門からまんべんなく人選すること
- ➡ 事務局などのプロジェクトフォロー体制にも配慮すること

〈幹部社員、管理職と女性社員の合同プロジェクトにすることにより、お互いの「すれ違い」が明らかになります〉

幹部社員、管理職と女性社員の間認識の相違が、双方の「すれ違い」を生み、ポジティブ・アクションの推進にブレーキをかけることがありますので、こうした「すれ違い」が「なぜ、生じるのか」を考えていくことが、ポジティブ・アクションを進めていく上で重要となってきます。

このため、プロジェクトを編成する場合は、幹部社員・管理職と女性社員の合同チームが有効となります。

〈各部門からまんべんなく人選する〉

ポジティブ・アクションは、全社的なテーマです。したがって、プロジェクトメンバーは、各部門からまんべんなく選出し、ポジティブ・アクション推進上の問題点や課題を全社的にとらえ、改善策を検討していくことが必要です。

②事務局などのプロジェクトフォロー体制にも配慮する

プロジェクトを円滑に進めていくためには、プロジェクトの運営を側面からサポートする体制が必要になってきます。総務部や人事部が事務局体制をとって、プロジェクトの運営が円滑に促進できるように側面からフォローするよう工夫していきます。

事務局の主な役割は以下のとおりです。

●プロジェクトの運営サポート

- ・日程調整
- ・会場手配、準備
- ・備品準備 など

●プロジェクトの作業支援

- ・プロジェクトのアウトプットを手元資料に編集（データ化）
- ・資料コピー
- ・議事録作成 など

Ⅲ ポジティブ・アクションの 進め方

1. 自社の現状の分析と問題点の発見（ステップ 1）

プロジェクトの編成が決まったら、いよいよポジティブ・アクションを進めていく上で、問題点や課題は何かを明確にする作業に入ります。

自社の問題点や課題を明確にするために、チェックリスト（別冊）を使用します。

(1) チェックリストの全体像

チェックリストは、ポジティブ・アクションを進めていく上で、経営陣、管理職、女性社員の3者を比較することにより、問題点や課題がどこにあるかを明確にするためのツールとして使用します。チェックリストは、全体で8つの領域から成り立っています。

図表-4は、8つの領域のグループの関係を、矢印で表しています。これは、それぞれの領域のグループが、互いに影響し合っていることを示しています。

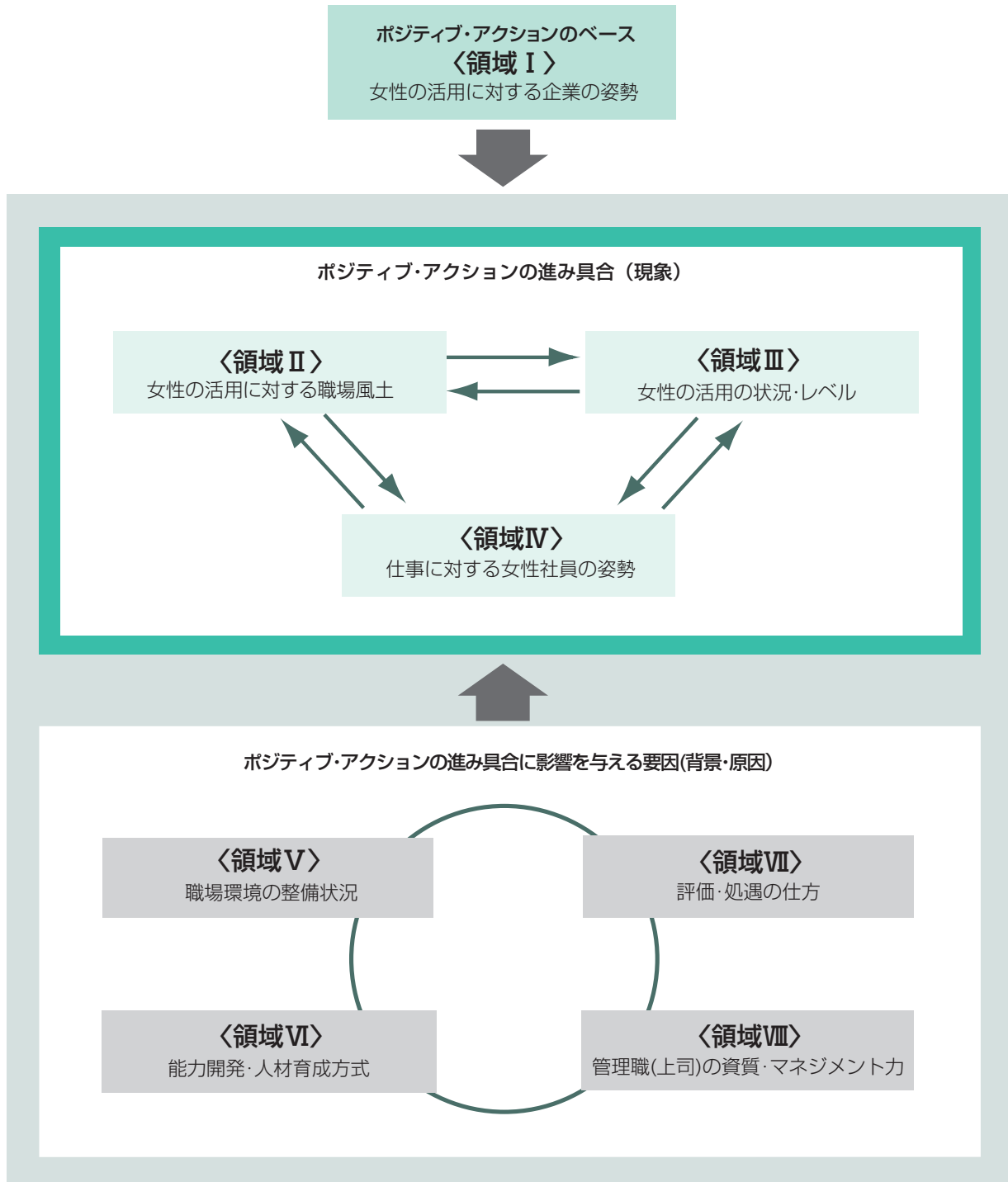
「領域I. 女性の活用に対する企業の姿勢」は、ポジティブ・アクションを進めていく上の“ベース”として位置づけられ、他の7つの領域に影響を与えています。

真ん中の3つの領域のグループは、ポジティブ・アクションの進み具合を確認する領域です。ポジティブ・アクションの進み具合は、職場で見られる現象によって確認されます。そのような現象が現れるには、それを生む背景や原因があります。この関係を示しているのが、「ポジティブ・アクションの進み具合に影響を与える要因（背景・原因）」から「ポジティブ・アクションの進み具合（現象）」への矢印です。

このように、I～Ⅷまでの領域のグループは、それぞれ単体で存在するのではなく、お互いに影響し合うという関係になっています。

チェックリストを採点し、プロジェクトで検討を加えていく際には、領域間の相互関係を十分に踏まえておく必要があります。

■図表-4 チェックリストの全体像



(2) チェックリストの使い方

①チェックリストの採点の仕方

〈経営陣、管理職、女性社員それぞれにチェックしてもらう〉

チェックリストは各領域ごとにつくられています。経営陣（経営者と役員）、管理職（部長、課長など）と女性社員にそれぞれチェックをしてもらいます。プロジェクトメンバーだけでチェックしてみるか、あるいは、もう少し範囲を広げてチェックしてもらっても構いません。

ただ、なるべく多くの人にチェックしてもらった方が、より全社的な傾向がつかめます。

なお、採点の基準は、**図表-5**のように、五段階になっています。採点者が、設問ごとに点数を付けていきます。

必ず、領域Iから採点するようにします。それは、領域Iが、ポジティブ・アクションを進めていく上のベースとなるからです。

■**図表-5** チェックリスト採点基準

そのとおりだ	5点
まあそのとおり	4点
どちらともいえない	3点
あまりあてはまらない	2点
まったくあてはまらない	1点

採点にあたっては、特に、次の3点に、気をつけてください。

チェックリスト採点にあたって気をつけたい点

- 「一般的には」とか「世の中の女性は」という視点ではなく、自社内のことについて採点してください
- 管理職に関する設問(VIII.管理職 上司の資質・マネジメント力)は「自社の管理職はおおむねこういう傾向の人が多く」という視点で採点してください
- 女性社員に関する設問(IV. 仕事に対する女性社員の姿勢)は、「自社の女性社員はおおむねそのような傾向の人が多く」という視点で採点してください

②採点結果の集計の仕方

〈領域単位で、階層別の集計を行い、平均点を出してみる〉

全員がチェックし終わったら、次にチェック結果を集計します。

集計は、各領域ごとに、経営陣、管理職、女性社員の階層別に平均点を求めていきます。

今、説明にあたって、経営陣(Aさん、Bさん、Cさん)、管理職(Dさん、Eさん、Fさん)、女性社員(Gさん、Hさん、Iさん)の計9名が採点した、と仮定します。

まず、「I. 女性の活用に対する企業の姿勢」から、階層別に集計し、それぞれの平均点を出します。

■図表-6 経営陣の「〈領域I〉女性の活用に対する企業の姿勢」のチェック結果と集計

		Aさん	Bさん	Cさん	設問ごとの平均点
女性の活用に対する企業の姿勢	チェック項目				
	1. 自社では、なぜ女性の活用に取り組むのか、その目的が明確になっている	5	4	4	4.3
	2. 女性をどのように活用していくのか方向性がはっきりしている	4	4	5	4.3
	3. 女性も男性と同様に長く活用しようと考えている	5	4	4	4.3
	4. 採用にあたって、女性の少ない部門に女性を積極的に採用する方針がある	4	4	3	3.6
	5. 女性も男性も関係なく同じように育成しようという会社の方針がある	3	4	4	3.6
この領域の経営陣の平均点					4.0

〈領域I〉の、経営陣3人がチェックすることにしました。その採点結果は、図表-6のとおりです。

まず、経営陣の3人(Aさん、Bさん、Cさん)の設問ごとの平均点を出示します。例えば設問1では、3人の回答の合計が5+4+4で、13になりますので、これを回答者の人数(3人)で割ると、設問の平均点が出ます。設問1では、4.3(小数点第二位以下は切り捨て)になります。

こうして出した設問ごとの平均点を合計し、その値を設問数で割って、この領域の経営陣の平均点を出示します。

5つの設問の平均点の合計は、①のように20.1になります。

$$4.3 + 4.3 + 4.3 + 3.6 + 3.6 = 20.1 \text{ ——①}$$

①を設問項目数(領域Iは5問)で割ると、②のように、この領域の経営陣の平均点が出ます。

$$20.1 \div 5 = 4.02 \text{ ——②}$$

小数点第二位を切り捨てて、4.0になりました。

■図表-7 管理職の「〈領域I〉女性の活用に対する企業の姿勢」のチェック結果と集計

		Dさん	Eさん	Fさん	設問ごとの平均点
女性の活用に対する企業の姿勢	チェック項目				
	1.自社では、なぜ女性の活用に取り組むのか、その目的が明確になっている	4	4	4	4.0
	2.女性をどのように活用していくのか方向性がはっきりしている	3	4	3	3.3
	3.女性も男性と同様に長く活用しようと考えている	3	3	3	3.0
	4.採用にあたって、女性の少ない部門に女性を積極的に採用する方針がある	3	2	3	2.6
	5.女性も男性も関係なく同じように育成しようという会社の方針がある	3	3	2	2.6
この領域の管理職の平均点					3.1

管理職の採点結果は、図表-7のとおりです。

経営陣の採点方法と同じように、管理職でもIの領域の設問ごとの平均と、この領域の管理職全体の平均点を出します。

各設問ごとの3人(Dさん、Eさん、Fさん)の平均点の合計は、

$4.0 + 3.3 + 3.0 + 2.6 + 2.6 = 15.5$ になります。それを設問数の5で割ると、この領域の管理職全体の平均点は、3.1になります。

■図表-8 女性社員の「〈領域I〉女性の活用に対する企業の姿勢」のチェック結果と集計

		Gさん	Hさん	Iさん	設問ごとの平均点
女性の活用に対する企業の姿勢	チェック項目				
	1.自社では、なぜ女性の活用に取り組むのか、その目的が明確になっている	2	3	3	2.6
	2.女性をどのように活用していくのか方向性がはっきりしている	1	2	1	1.3
	3.女性も男性と同様に長く活用しようと考えている	2	2	2	2.0
	4.採用にあたって、女性の少ない部門に女性を積極的に採用する方針がある	2	2	3	2.3
	5.女性も男性も関係なく同じように育成しようという会社の方針がある	2	1	1	1.3
この領域の女性社員の平均点					1.9

最後に女性社員の集計を行います。採点結果は、図表-8 のようになりました。これまでと同じ要領で、まず、設問ごとの平均点を出します。次に、その平均点を合計 ($2.6 + 1.3 + 2.0 + 2.3 + 1.3 = 9.5$) し、それを設問項目数の5で割ると、Iの領域の女性社員全体の平均点がでます。ここでは、1.9 になりました。

この作業を、〈領域Ⅰ〉から〈領域Ⅷ〉まで行い、領域別に、階層ごとの平均点を出していきます。結果的に、[図表－9](#) のようになりました。

■[図表－9](#) チェックリスト集計作業の結果

領 域	階層別平均点		
	経営陣	管理職	女性社員
I. 女性の活用に対する企業の姿勢	4.0	3.1	1.9
II. 女性の活用に対する職場風土	4.4	4.0	2.3
III. 女性の活用の状況・レベル	4.1	3.4	2.7
IV. 仕事に対する女性社員の姿勢	3.5	3.3	3.7
V. 職場環境の整備状況	3.9	3.5	3.0
VI. 能力開発・人材育成方式	4.1	3.9	2.8
VII. 評価・処遇の仕方	4.5	4.0	3.7
VIII. 管理職（上司）の資質・マネジメント力	4.0	4.1	2.2

(3) 分析の準備と考え方

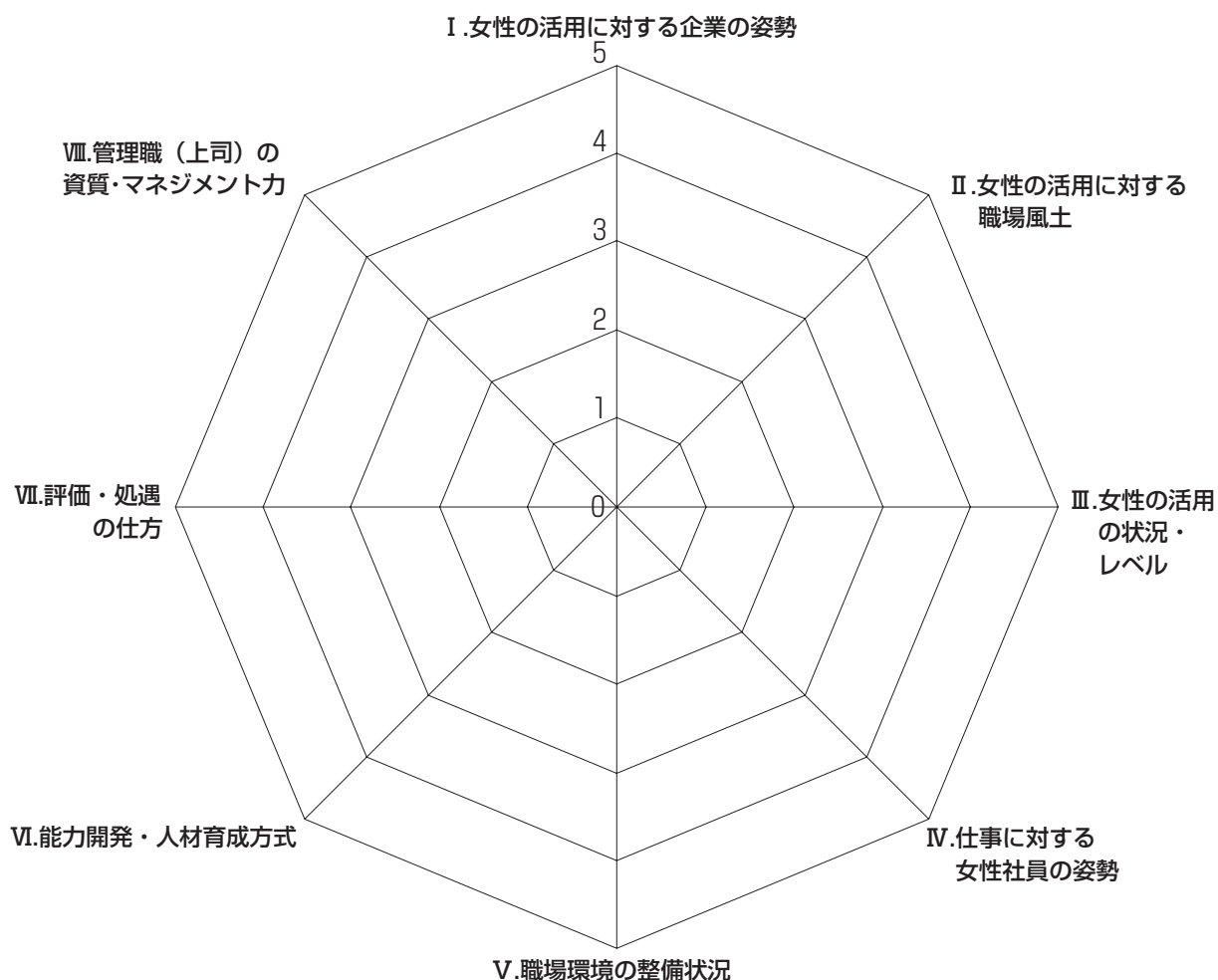
全員のチェック結果を集計し、領域ごと、設問項目ごとに平均点を出し終えたら、現状分析の準備を行います。

分析の準備としては、二つあります。一つは、領域ごとに、チェック結果を比較するためのレーダーチャートを作ること。二つ目は、設問ごとに、階層間のチェック結果が分かるようにすることです。

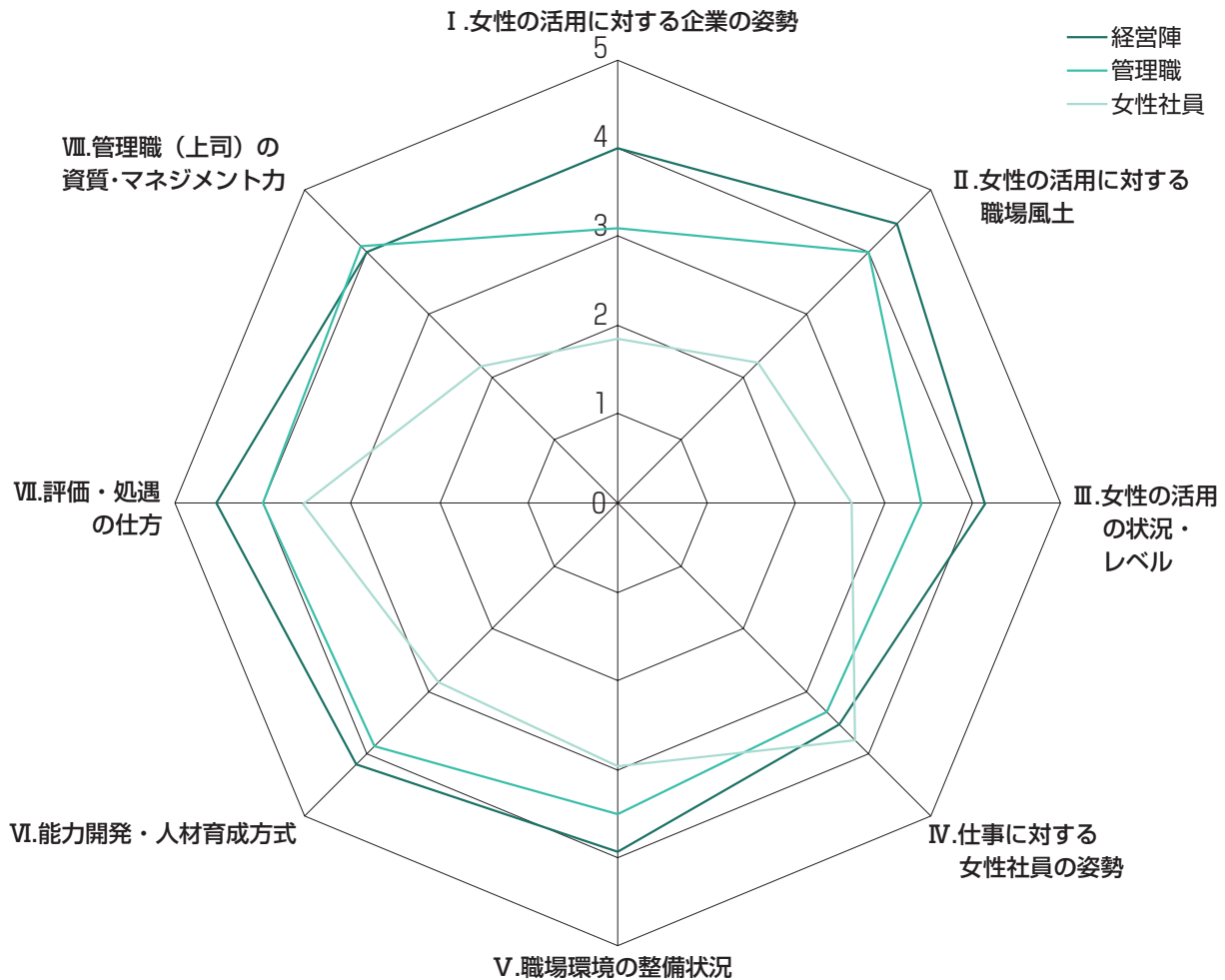
①階層ごとのチェック結果を領域単位で比較するためのレーダーチャートの作成

図表-10が、レーダーチャートと呼ばれるグラフです。ここに、経営陣、管理職、女性社員の平均点を8つの領域ごとに転記していきます。このレーダーチャートにより、領域別、階層別に、比較しながら見ていきます。

■図表-10 レーダーチャート



■図表-11 チェックリストの採点結果をレーダーチャートに転記した結果



I～Ⅷの領域別に、各階層の平均点を転記したところ、図表-11 のようになりました。領域別に見ると、「I. 女性の活用に対する企業の姿勢」「II. 女性の活用に対する職場風土」「Ⅷ. 管理職(上司)の資質、マネジメント力」について、経営陣、管理職と女性社員の間に開きが大きいことがわかります。設問単位の分析をしていく前に、領域別で大きく傾向をとらえておくことが大切です。

②設問単位でも階層ごとの採点結果を比較できるようにする

次に、設問項目ごとに、階層別に採点結果がどうなっているかについて確認していきます。

設問項目ごとに各階層の評価結果を比較するために、図表-12 のように、平均点を+、-に置き換えていきます。+や-への置き換えは、集計で算出した各階層の設問ごとの平均点を見て、3点を超えるものを「+」、3点以下のものを「-」としていきます。

設問項目ごとに階層別の平均点を「+」、「-」に置き換えていくと、いくつかの組合せになります。

図表-12 は、設問ごとに分析していく場合の、代表的な5つの組合せパターンと、そのパターンごとの問題の性格をまとめたものです。これらの組合せパターンと、問題の性格に注意して分析を進めていきます。

■図表－12 代表的な評価結果の組合せと問題の性格

	代表的な評価結果の組合せ			問題の性格
	経営陣	管理職	女性社員	
パターン1	+	+	+	自社の強み、特長
パターン2	-	-	-	全階層が問題視する自社の問題点、課題
パターン3	+	-	-	管理職や女性社員は問題を感じているが、経営陣には見えていない可能性がある問題
パターン4	+	+	-	女性社員は問題を感じているが、経営陣や管理職には見えていない可能性がある問題
パターン5	-	+	-	経営陣、女性社員は問題を感じているが、管理職には見えていない可能性がある問題

図表－13 は、設問項目ごとの各階層別採点結果を、先の「領域I. 女性の活用に対する企業の姿勢」で説明した採点結果に基づき一覧表にまとめたものです。

■図表－13 女性の活用に対する企業の姿勢

		経営陣	管理職	女性社員
女性の活用に対する企業の姿勢	チェック項目			
	1.自社では、なぜ女性の活用に取り組むのか、その目的が明確になっている	+	+	-
	2.女性をどのように活用していくのか方向性がはっきりしている	+	+	-
	3.女性も男性と同様に長く活用しようと考えている	+	-	-
	4.採用にあたって、女性の少ない部門に女性を積極的に採用する方針がある	+	-	-
	5.女性も男性も関係なく同じように育成しようという会社の方針がある	+	-	-

(4) 領域及び設問ごとの採点結果からみた問題点と改善着眼点

ポジティブ・アクション推進上の問題点や課題を明確にしていくために、チェックリストの採点結果を使用します。

まず、「領域や設問ごとに、どの階層でも共通に低いところはどこか」に着目します。そこが、ポジティブ・アクションを進めていく上の問題点である可能性が高いところです。次に、「各階層間で、採点結果にズレが見られるところはどこか」に着目します。なぜ、階層間で採点結果にズレが出たのかを考えていくことによって、表面化している問題点の「背景や原因」を見つけることにつながります。「背景や原因」が分かれば、何に手を打てばいいかが見えてきます。

チェックリストの集計結果をもとに、プロジェクトでの検討を進めやすくするために、Ⅰ～Ⅷの領域ごとに、何が確認できるか、あるいは、改善着眼点は何かについて図表-14を使って、これまで確認してきたことを整理しておきます。

■図表-14

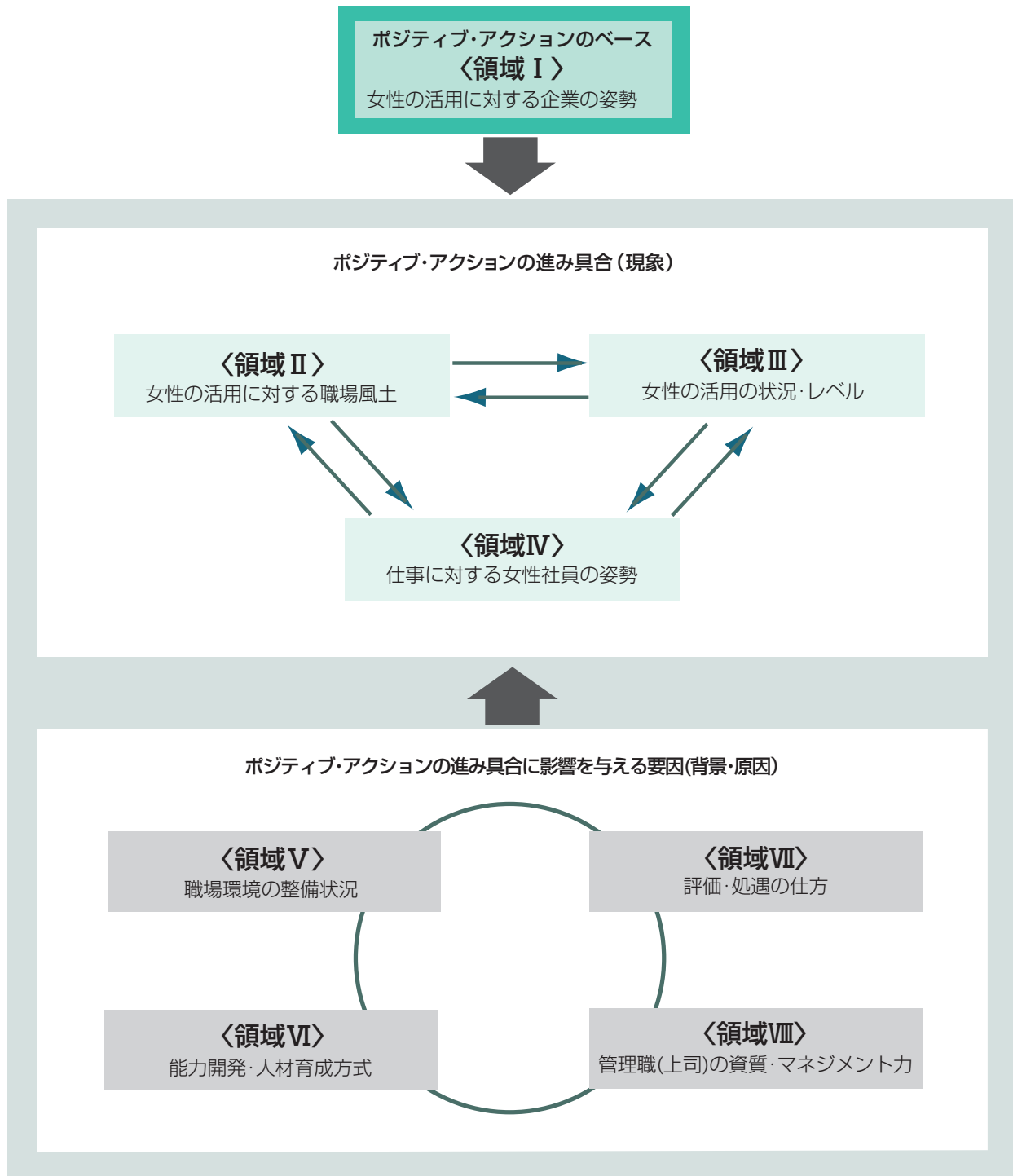
1. 出来ている領域（チェック結果を見て、出来ていると思われる領域はどこですか？）

2. 評価が分かれた領域（階層ごとに評価が分かれた領域はどこですか？）

3. 出来ていない領域（チェック結果を見て、出来ていないと思われる領域はどこですか？）

1 | ポジティブ・アクションのベースとなる領域

ここで、チェックするのは、ポジティブ・アクションを進めていく上での“ベース”となる重要な領域です。



この領域で、問題が見つかったら、プロジェクトですぐに検討し、全員で確認するようにします。

〈領域 I〉 女性の活用に対する企業の姿勢

■図表- 15 女性の活用に対する企業の姿勢のチェックリスト

		経営陣	管理職	女性社員
		チェック項目		
女性の活用に対する企業の姿勢	1. 自社では、なぜ女性の活用に取り組むのか、その目的が明確になっている			
	2. 女性をどのように活用していくのか方向性がはっきりしている			
	3. 女性も男性と同様に長く活用しようと考えている			
	4. 採用にあたって、女性の少ない部門に女性を積極的に採用する方針がある			
	5. 女性も男性も関係なく同じように育成しようという会社の方針がある			

このチェックリストでは、3つの点を確認することができます。

- 女性の活用に対する目的や方針が明確になっているかどうか
- 女性の活用に取り組む姿勢を階層ごとにどう受け止めているか
- 女性の活用に対する目的や方針が、社内的に浸透しているかどうか

■設問 1 は、「女性の活用に取り組む目的が明確かどうか」について、階層ごとにどう受け止めているかを確認します。全階層で「+」になっていれば、問題はありません。

一方、階層すべての採点結果が「-」である場合や、階層ごとに採点結果に相違が見られた場合は、次のような問題が考えられます。

考えられる問題点	改善着眼点
①女性の活用に取り組む目的があいまいである	○企業として、女性の活用に取り組む目的を改めてプロジェクトで再整理する
②女性の活用に取り組む目的が伝わっていない	○女性の活用に取り組む目的がなぜ伝わっていないのか、その原因を分析する

■設問 2 は、「女性の活用に対する方向性がはっきりしているかどうか」を階層ごとにどう受け止めているかを確認する項目です。すべての階層で評価が「+」であれば問題はありませぬ。ただし、全階層で採点結果が「-」になった場合や、階層ごとに評価が異なる場合には、先の設問 1 と同様に、「女性の活用に対する方向性があいまい」あるいは、「女性の活用に対する方向性が、社内に十分伝わっていない」ということが問題となります。

■設問 3～5 は、「男女を平等に活用していこうとするスタンス」について確認する項目です。全階層が「-」評価した場合や、階層ごとで、評価に違いがあった場合は、次の問題点が考えられます。

考えられる問題点	改善着眼点
①女性の活用に取り組む方針自体があいまいである	○企業として、女性の活用に取り組む目的を改めて再整理する
②女性の活用に取り組む方針が、社内にきちんと伝わっていない	○女性の活用に取り組む目的がなぜ伝わっていないのか、その原因を分析する
③女性の活用の方針自体は整理されているが、実際に運用されていない	○なぜ、方針が行動につながらないのかを、プロジェクトで検討する

「考えられる問題点」の③は、管理職の評価が「+」で、女性社員の評価が「-」の場合です。女性社員をマネジメントする立場の管理職が、なぜ、自社の女性の活用の方針に基づいた行動ができないのかを考えてみる必要があります。同時に、領域Ⅷ「管理職(上司)の資質・マネジメント力」の結果とも照合していく必要があります。

この領域のチェック結果で「-」評価が多い場合、「女性の活用に取り組む方針自体があいまい」であるといえます。この場合、プロジェクトで改めて「女性の活用に取り組む目的や方向性は何か」を整理しておく必要があります。

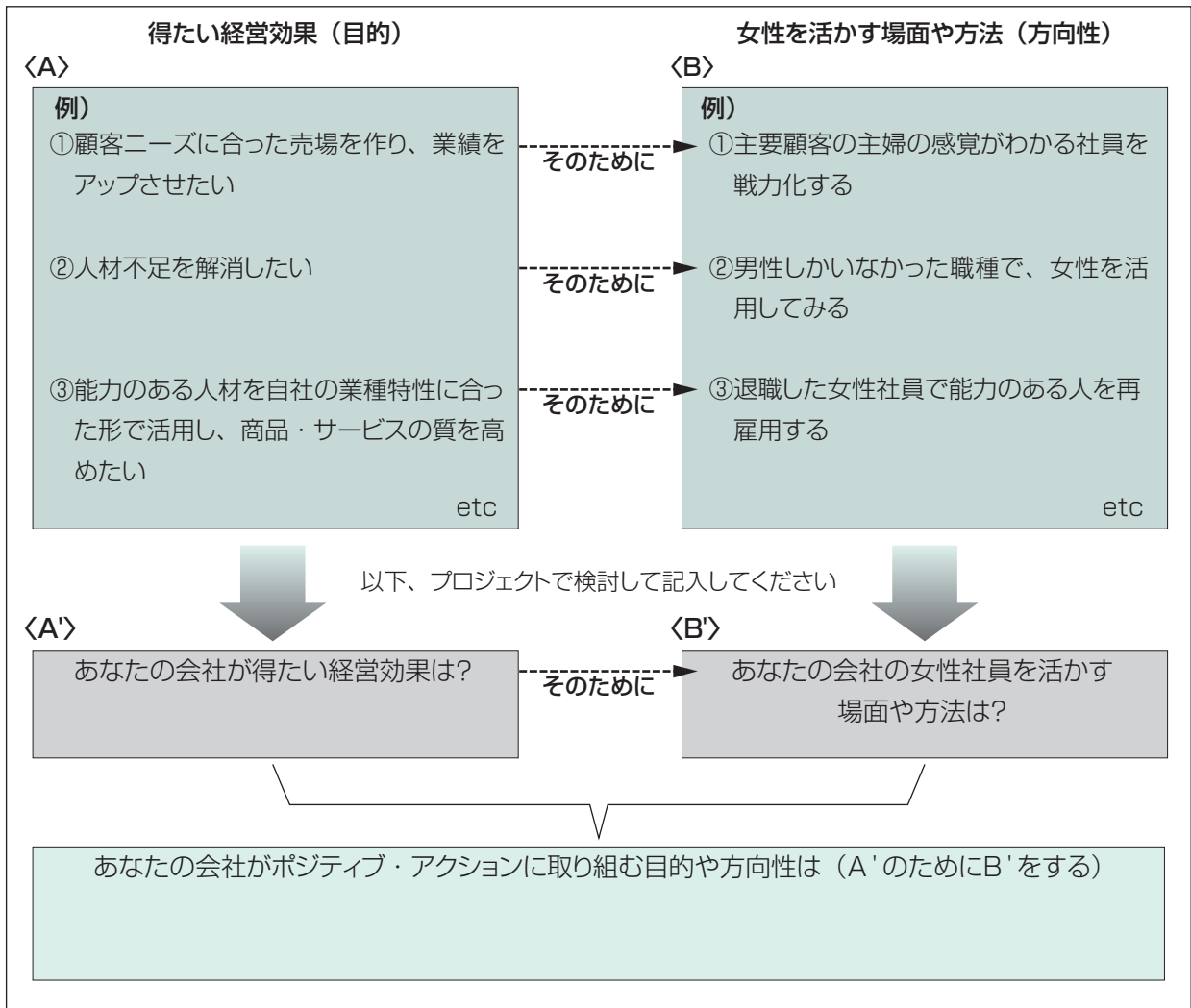
もし、「自社の女性の活用に取り組む目的や方向性があいまい」とプロジェクトで判断した場合は、図表-16 の「自社のポジティブ・アクションに取り組む目的・方向性の整理シート」を使って検討します。ポジティブ・アクションを進めていく上で、「女性の活用に取り組む目的や方向性」を明確にしておくことは重要な課題です。

図表-16 の使い方は、次のとおりです。



- ①〈A〉の得たい経営効果(目的)の例をみて、ポジティブ・アクションに取り組むことで、どのような経営効果を得たいか、プロジェクトで検討し、〈A'〉の欄に記入する
- ②〈B〉の女性を活かす場面や方法(方向性)の例を見て、〈A'〉の欄に記入して経営効果を得るためには、どのような女性の活用の場面や方法があるかをプロジェクトで検討し、〈B'〉の欄に記入する
- ③最後に、記入した〈A'〉と〈B'〉の内容を見て、〈A'〉のために、〈B'〉をするという表現に換え、一番下の欄に記入する

■図表-16 自社のポジティブ・アクションに取り組む目的・方向性の整理シート

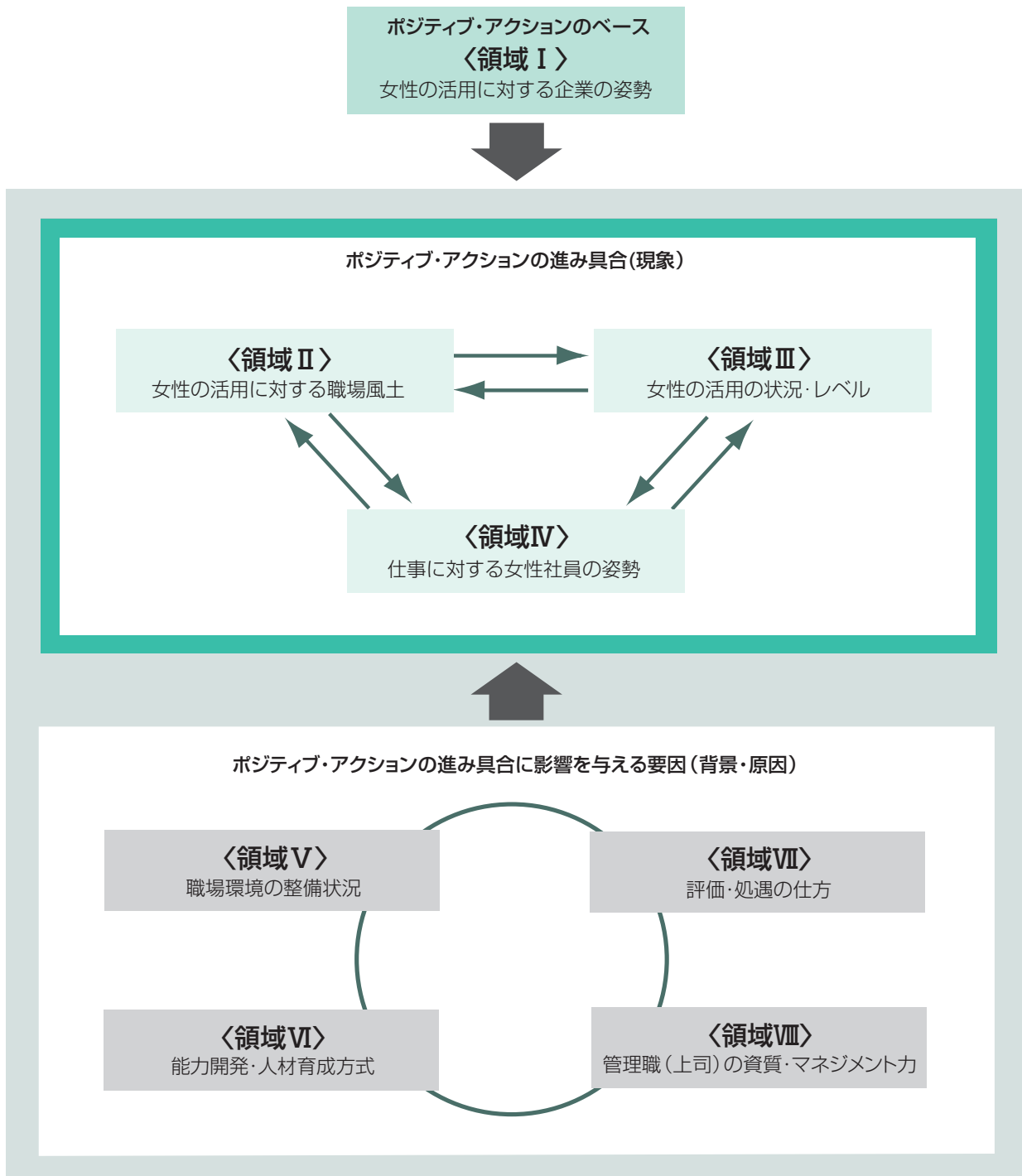


プロジェクトの検討により「ポジティブ・アクションに取り組む目的・方向性」が定まったら、経営者に答申します。

経営者の承認が得られたら、プロジェクトは、その目的と方向性のもとに、次ページ以降の分析を行います。

2

ポジティブ・アクションの進み具合を確認する領域



次に、上の表の「チェックリストの全体像」でみた、「ポジティブ・アクションの進み具合(現象)」を確認する3つの領域(Ⅱ、Ⅲ、Ⅳ)について分析していきます。

それぞれの領域ごと、設問ごとに問題や問題の改善着眼点について解説していきます。

なお、各領域の最後で、プロジェクトでの検討から気づいたことや分かったことを整理しておくことが大切です。また、チェック項目にはなかった新しい問題点が浮かんできた場合は、それも必ず記録していきます。ステップ2以降で大事な視点となってきます。

〈領域Ⅱ〉 女性の活用に対する職場風土

■図表-17 女性の活用に対する職場風土のチェックリスト

		経営陣	管理職	女性社員
女性の活用に対する職場風土	チェック項目			
	1.女性にとって、結婚しても働き続けやすい雰囲気がある			
	2.出産しても職場に復帰しやすい雰囲気があり、仕事を続けることが自然な職場風土である			
	3.会社や上司は、家事、育児、介護など、女性社員の家庭生活の負担の大きさについて十分理解している			
	4.職場内では、女性社員が家庭の事情で休まなければならなくなった場合でも、お互いに協力し、助け合おうとする姿勢がある			
	5.女性管理職の登場を、男性の部下が嫌がったり、抵抗を感じたりすることは少ない（と思う）			
	6.経営陣、管理職は、女性社員と十分にコミュニケーションをとり、女性の意見を採り入れようという姿勢がある			
	7.お茶くみ、掃除は女性の仕事という考え方は、自社にはない			
	8.女性の意見だからといって、無視されたり、軽く扱われるようなことはない			
	9.会議や打ち合わせで、女性が男性と同様に発言できる雰囲気がある			
10.経営陣、管理職は、部下に対し、経営情報や部門の目標などの業務に関する情報を男女問わず公平に与えている				

このチェックリストでは、2つの点を確認することができます。

- 家庭と仕事が両立しやすい職場風土かどうか
- 男女格差のない職場風土かどうか

このチェックリストの設問は、全部で10です。そのうち設問1～4は「女性にとって職場風土は、家庭と仕事を両立しやすいものかどうか」をたずねています。

その他の設問（設問5～10）は、「男女格差のない職場風土かどうか」をたずねています。

これらの領域についても、すべての階層で、「+」の採点結果になっていれば問題はありません。しかし、全階層で採点結果が「-」になっていたり、階層ごとにズレが見られる場合は、なぜそうなるのかを考えていく必要があります。

■設問1～4（女性にとって職場風土は、家庭と仕事を両立しやすいものかどうか）の採点結果で、全階層で採点結果が「+」になった以外は、次のような問題点が考えられます。

考えられる問題点	改善着眼点
①女性が仕事と家庭を両立していく上での負担に対する社内的な理解が薄いため、職場での協力体制が不十分	○家庭と仕事を両立するために、何が、どの程度負担になるのかプロジェクトで分析してみる
	○女性社員が家庭と職場を両立しやすいようにするためには何が必要なのか、プロジェクトで検討してみる
②社内で、女性は大事な人材（戦力）として受け止められていないため、女性の仕事と家庭の両立に対しての取組が不十分	○女性の活用に対する目的や方針が明確かどうかを確認する
	○女性の活用に対する目的や方針が社内にきちんと伝わっているかどうか確認する

■次に、設問5～10（男女格差のない職場風土かどうか）の採点結果を見ていきます。これらの設問で、全階層の採点結果がすべて「+」になった以外は、次のような問題が考えられます。

考えられる問題点	改善着眼点
①社内で、女性は大事な人材（戦力）として受け止められていない	○女性社員が十分に能力を発揮できているか、発揮できていないのであればそれはなぜかをプロジェクトで分析していく
	○領域Iとの関係で、女性の活用の目的や方針が整理されているか、それが社内に浸透しているかを分析する

領域IIのチェック結果をもとに、図表-18「領域IIの分析結果整理表」を使って、これまでの検討で分かったこと、気づいたこと、新しい問題点などを整理しておきます。

■図表-18 領域Ⅱの分析結果整理表

●領域Ⅱの分析で、分かったこと、気づいたこと

(領域Ⅱのチェック結果に基づいてプロジェクトで分析した結果、気づいたこと、分かったことを記入します。)

●新たな問題点 (チェック項目にない問題点があれば記入します。)

〈領域Ⅲ〉女性の活用の状況・レベル

■図表－19 女性の活用の状況・レベルのチェックリスト

		経営陣	管理職	女性社員
女性の活用の状況・レベル	チェック項目			
	1.女性社員は個々の適性や能力にあったレベルの仕事を与えられている			
	2.性別にとらわれず、個々の能力や資質を考慮して、担当業務を考えているので、女性社員だからという理由で、任せない業務などない			
	3.管理職で働く女性がいる一方で、専門能力を活かした仕事をする女性がいるなど、多様な働き方ができるようになっている			
	4.女性社員は仕事での成果を実感でき、充実感をもって仕事に取り組んでいる			
	5.若手の女性社員の目標になるような女性社員が自社にいる			
	6.自分の持ち味を活かして、いきいきと働き、社内で活躍し、貢献している女性社員がいる			
	7.自社には結婚や出産後も退職せず、仕事を継続する女性社員が多い			
	8.補助的な仕事だけではなく、創意工夫や判断が必要な仕事をしている女性社員が多い			
9.女性が仕事上抱えやすい悩みや不安に対し、その人の立場に立って適切なアドバイスができる女性社員がいる				

このチェックリストでは、4つの点を確認することができます。

- 能力や資質を活かした働き方ができているかどうか
- 能力や資質を活かせるようなくみが運用されているかどうか
- 女性の仕事満足度の高さはどうか
- ポジティブ・アクションの成功事例といえる女性社員が育っているかどうか

■設問 1、2 は、女性が「自分の能力や資質を活かした働き方ができているかどうか」をたずねています。この設問で、全階層ですべての評価が「+」になった以外は、3つの問題点を抱えている可能性があります。

考えられる問題点	改善着眼点
①女性の活用に対する企業の目的や方向性が定まっていない	○「領域 I. 女性の活用に対する企業の姿勢」で、十分に検討
②一律に、男性に向く職種、女性に向く職種と決めてしまっている可能性がある	○女性に向かないとされている職種は何で、どういう理由でそう言われているのかを調べて、プロジェクトで検討してみる
③マネジメント層が、部下（男女問わず）一人ひとりの能力、資質を把握していない	○管理職のマネジメントのあり方を、プロジェクトで検討してみる

■設問 3 は、女性の働き方のニーズに対応しているかどうかをたずねています。この設問で、全階層の評価が「-」だったり、階層ごとの評価にズレが見られた場合は、次のような問題点を抱えている可能性があります。

考えられる問題点	改善着眼点
①女性の働き方のニーズに対する理解不足	○まず、女性の働き方のニーズを把握する。その上で、自社の制度、しくみに反映できないかプロジェクトで検討する

■設問 4 は、女性が自分の仕事に満足しているかどうかを、そして、設問 5～9 は、ポジティブ・アクションの成功事例といえるような女性社員が、自社に育っているかどうかをたずねています。

この領域の、設問 4 や設問 5～9 までの採点で、女性社員の評価が「+」だった場合は、ポジティブ・アクションはうまく進んでいるといえます。逆に、全階層で評価が「-」の設問があったり、いずれかの階層で「-」評価があった場合は、次の点が改善の着眼点となります。特に女性社員の評価が「-」であった場合は、「なぜ女性社員がそうした評価をしたのか」を検討します。

考えられる問題点	改善着眼点
①ポジティブ・アクションを進める上での問題が改善されず、女性がいきいきと仕事に取り組めない状態	○チェックリストの全領域、全設問の採点結果を見て、ポジティブ・アクション推進上の問題は何かをとらえ、改善策を検討してください

領域Ⅲのチェック結果をもとに、**図表－20**「領域Ⅲの分析結果整理表」を使って、これまでの検討で分かったこと、気づいたこと、新しい問題点などを整理します。

■**図表－20** 領域Ⅲの分析結果整理表

●**領域Ⅲの分析で、分かったこと、気づいたこと**

(領域Ⅲのチェック結果に基づいてプロジェクトで分析した結果、気づいたこと、分かったことを記入します。)

●**新たな問題点** (チェック項目にない問題点があれば記入します。)

〈領域Ⅳ〉 仕事に対する女性社員の姿勢

■図表－21 仕事に対する女性社員の姿勢のチェックリスト

		経営陣	管理職	女性社員
仕事に対する女性社員の姿勢	チェック項目			
	1.女性社員は、上司や先輩からの指示を待つだけの受身の姿勢ではなく、自分から仕事に取り組もうという能動的な姿勢がある			
	2.女性社員は、会議の場などでは、他の人の意見を聞くだけでなく、積極的に発言している			
	3.女性社員は、ただ仕事をこなすだけでなく、自己の職業能力を向上させようと意欲的に仕事に取り組んでいる			
	4.女性社員は、新しい仕事や高いレベルの仕事に対して積極的に取り組もうという姿勢がある			
	5.女性社員は、チャンスがあれば上位職で頑張りたいという意欲を持っている			
	6.女性社員は、ただ仕事をこなすだけでなく、会社や自部門の目標に関心を持った上で仕事に取り組んでいる			
	7.女性社員は、自分の部下、後輩に対して積極的に指導、育成しようという姿勢がある			
	8.女性社員は、自分の能力を、男性社員にひけをとらないと考えている			
	9.女性社員は、与えられた仕事を、責任を持ってやり遂げようという姿勢がある			
	10.女性社員は自分の都合を優先するだけでなく、職場のメンバーと協力しあおうという姿勢がある			
11.女性社員は、上司の助言、アドバイスに対して、素直に受け入れようという姿勢がある				

このチェックリストでは、4つの点を確認することができます。

- 女性社員の仕事に対する積極性、向上心
- 女性社員の組織内での役割認識、責任感
- 女性社員の組織内での協調性
- 自分の能力に対する女性社員の評価

■設問1～5では、女性社員の仕事に対する積極性や向上心についてたずねたものです。ここで女性社員の採点結果が「-」だった場合は、次のような問題が考えられます。

考えられる問題点	改善着眼点
①女性社員自身の仕事に対する積極性や向上心が低い	○なぜ、女性社員の仕事に対する積極性や向上心が低いのか他の領域の結果と合わせてプロジェクトで分析する
②女性社員が意欲を持っていても、それを活かすことのできない社内風土である	○女性社員が持つ意欲を押さえてしまう要因は何かをプロジェクトで分析し、対応を検討する

ここで考えられる問題の改善着眼点は、さまざまな要因が影響していると考えられるので、このチェックリストの全領域の結果から、何に手を打てばいいかを検討します。

一方、設問1～5で、女性社員の自己評価が「+」で、経営陣や管理職の採点結果が「-」であった場合は、次のような問題が考えられます。

考えられる問題点	改善着眼点
①経営陣や管理職が「女性社員は積極性がない」とか、「女性社員は向上心がない」などのネガティブな見方をする傾向が強い	○なぜ、経営陣や管理職は、女性社員をそう見るのか、それに対して女性社員はどう思うのかを検討する

領域Ⅳのチェック結果をもとに検討したら、**図表-22**「領域Ⅳの分析結果整理表」を使って、これまでの検討で分かったこと、気づいたこと、新しい問題点などを整理します。

■図表－22 領域Ⅳの分析結果整理表

●領域Ⅳの分析で、分かったこと、気づいたこと

(領域Ⅳのチェック結果に基づいてプロジェクトで分析した結果、気づいたこと、分かったことを記入します。)

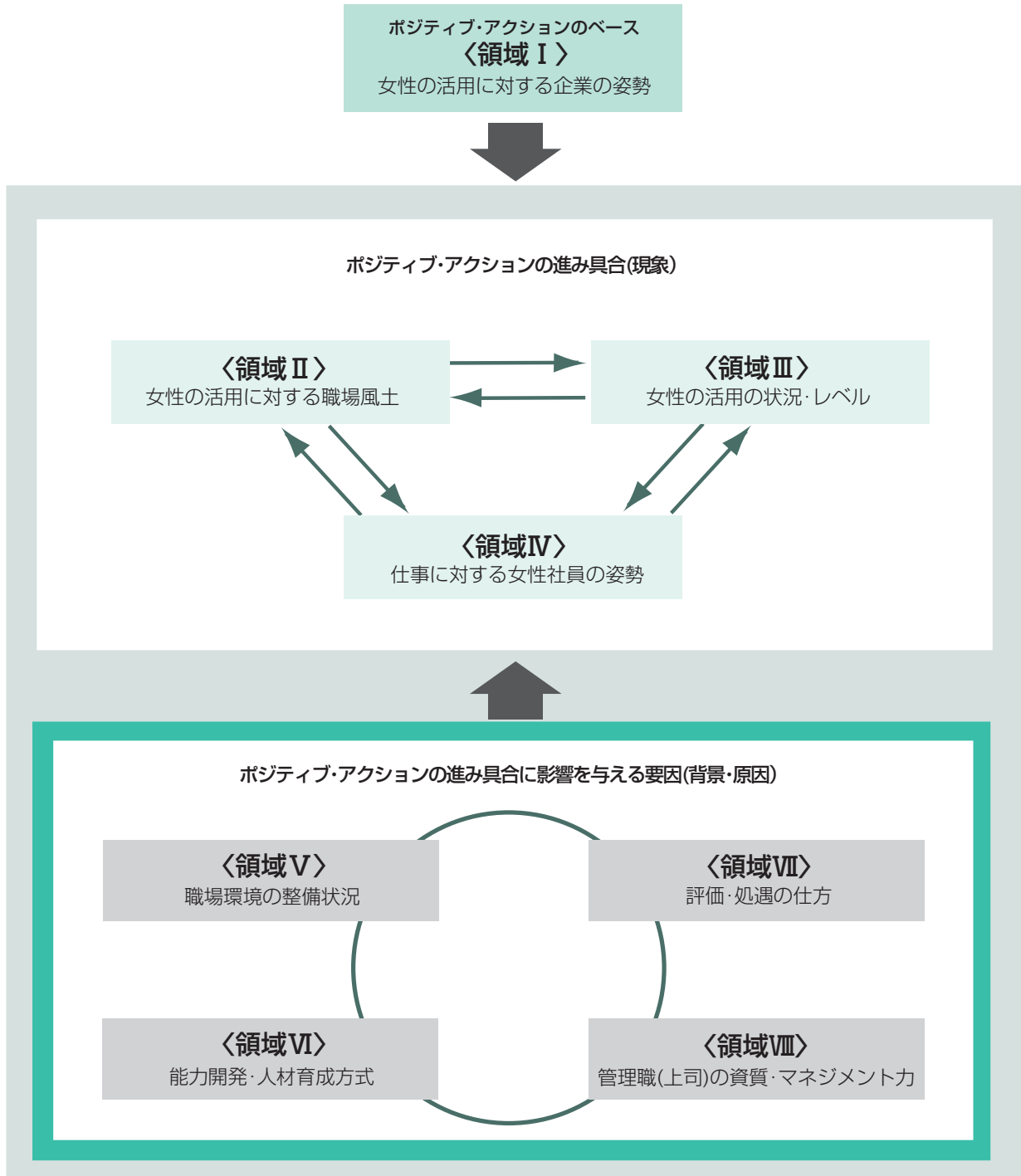
●新たな問題点 (チェック項目にない問題点があれば記入します。)

「2. ポジティブ・アクションの進み具合を確認する領域」である、領域Ⅱ、領域Ⅲ、領域Ⅳで、問題点が見つかった場合、その背景や原因を確認することが必要になります。

3

ポジティブ・アクションの進み具合に影響を与える要因(背景・原因)の領域

ここでチェックするのは、領域V～領域Ⅷの4つの領域で構成されています。



それぞれの領域、設問ごとに問題点や改善着眼点について検討します。

なお、各領域の最後で、気づいたことや分かったことを整理しておくことは、先の領域のグループと同様です。

〈領域V〉 職場環境の整備状況

■図表-23 職場環境の整備状況のチェックリスト

		経営陣	管理職	女性社員
職場環境の整備状況	チェック項目			
	1.女性が家庭と仕事を両立しやすいよう、短時間勤務やフレックスタイムなどの制度を、積極的に導入している			
	2.女性のモチベーションを維持・向上させることをねらいとした制度や仕組みが導入されている			
	3.トイレ、ロッカー、休憩室など女性社員が使いやすいように配慮されている			
	4.セクシュアルハラスメントなどの起きないよう、全社員に指導・教育をしており、困ったときは、相談できる窓口もある			
	5.職場環境の整備にあたっては、女性社員の意見も採り入れられている			

このチェックリストでは、3つの点を確認することができます。

- 女性の仕事と家庭の両立を支援する制度の有無
- 女性のモチベーション維持・向上のための制度の有無
- 女性が働きやすいような配慮をした職場環境の整備状況

■設問1は、「女性にとって仕事と家庭を両立しやすいような制度が導入されているかどうか」をたずねています。全階層の採点結果が「+」だった以外、少なくとも、女性社員の評価が「-」だった場合は、次のような問題が考えられます。

考えられる問題点	改善着眼点
①仕事と家庭の両立の負担を女性社員がどう感じているかを会社は十分に把握しきれていない	○女性社員にとって、仕事と家庭の両立をするにあたり、何が、どのくらい負担になるのかプロジェクトで検討する
②制度を導入することは会社の余力から考えて難しいので、職場での協力体制で対応していこうとしたが、できていなかった	○なぜ、社内的な協力体制が機能しないのかをプロジェクトで検討する
③独身の女性社員が多いなどの理由で、仕事と家庭の両立のための制度等を考える必要がなかった	○将来のために考えておく必要があるので、他企業の事例等をプロジェクトで研究してみる

■設問2は、「女性社員のモチベーションを維持・向上させるような制度の有無」をたずねています。全階層の評価が「+」にならなかった場合や、女性社員が「-」評価をした場合は、次のような問題点があると考えられます。

考えられる問題点	改善着眼点
①女性社員のモチベーションを維持・向上させるために何が必要かはっきりしていなかった	○女性社員のモチベーションの維持・向上には何が影響するか、プロジェクトで検討を加える
②制度はあるが、女性のモチベーションの維持・向上には効果がない	

■設問3～5は、「女性が働きやすいような配慮をした職場環境の整備状況」をたずねたものです。

特に、設問5「職場環境の整備にあたっては、女性社員の意見も採り入れられている」は、「女性が働きやすいような職場環境を作ろう」とする場合、重要な視点です。

一方、設問3、4は、具体的な例で、環境整備の状況をたずねています。企業ごとに状況も異なりますので、採点結果を見て、具体的な環境整備を考えていくときの参考にします。

特に、設問5の女性社員の評価が「-」であった場合は、次のような問題点が考えられます。

考えられる問題点	改善着眼点
①環境整備にあたって、女性社員の意見を聞き参考にするなどの取組が不足していた	○今の職場の環境整備状況に対し、自社の女性社員の目にはどう映っているのかを確認し、職場環境の整備のあり方をプロジェクトで検討する

領域Vのチェック結果をもとに、**図表－24**「領域Vの分析結果整理表」を使って、これまでの検討で分かったこと、気づいたこと、新しい問題点などを整理します。

■ **図表－24** 領域Vの分析結果整理表

● **領域Vの分析で、分かったこと、気づいたこと**

(領域Vのチェック結果に基づいてプロジェクトで分析した結果、気づいたこと、分かったことを記入します。)

● **新たな問題点** (チェック項目にない問題点があれば記入します。)

〈領域Ⅵ〉能力開発・人材育成方式

■図表－25 能力開発・人材育成方式のチェックリスト

		経営陣	管理職	女性社員
		チェック項目		
能力開発・人材育成方式	1.教育訓練について、対象者すべてに情報が行き渡るようにしている			
	2.教育訓練について上司等の推薦が必要な場合、男女の区別なく推薦するよう上司に指示を徹底している			
	3.企業で実施する自主参加の講習の受講を女性に積極的に勧奨している			
	4.計画的な配置転換を行い、幅広い業務の経験が積めるようにしている			
	5.人員の配置は、本人の適性を重視、男女の区別なく公平に行われている			

このチェックリストでは、3つの点を確認することができます。

- 教育訓練や研修の機会についての情報が与えられているかどうか
- 教育訓練や研修の機会が少なかった女性に対し、積極的に参加を勧奨しているかどうか
- 幅広い業務の経験ができる機会があるかどうか

■設問1～3は、「教育訓練や研修が対象者すべてに公平に与えられるための設置を積極的に実施しているかどうか」をたずねています。これらの設問に対して、全階層の採点結果が「+」でなかったか、女性社員の評価が「-」だった場合には、次のような問題が考えられます。

考えられる問題点	改善着眼点
①男女平等に教育訓練や研修が受けられるよう積極的な措置を講ずるという考えが会社に薄い	○改めて、自社の女性の活用の目的や方針をプロジェクトで整理する
②会社の方針はあるがそのとおりに運用されていない	○なぜ、会社の方針どおりに運用されないのかについて、プロジェクトで検討する

■設問 4、5 は、「女性社員にも幅広い業務の経験ができる機会が与えられているか」についてたずねたものです。全階層で、採点結果が「+」でなかった場合、もしくは、少なくとも女性社員の評価が「-」の場合には、主に、次のような問題が考えられます。

考えられる問題点	改善着眼点
①現行の人員配置では、女性社員が幅広い業務の経験をできるようにはなっていない	○なぜ、今のような人員配置の仕方になっているか、それをどうやったら変えられるかをプロジェクトで検討する
②女性社員の能力開発を考える上で、幅広い業務の経験を積ませることの有効性に対する理解が不足している	○プロジェクトで女性社員の能力開発のあり方を議論してみる

領域Ⅵのチェック結果をもとに、**図表-26**「領域Ⅵの分析結果整理表」を使って、これまでの検討で分かったこと、気づいたこと、新しい問題点などを整理してください。

■図表-26 領域VIの分析結果整理表

●領域VIの分析で、分かったこと、気づいたこと

(領域VIのチェック結果に基づいてプロジェクトで分析した結果、気づいたこと、分かったことを記入します。)

●新たな問題点 (チェック項目にない問題点があれば記入します。)

〈領域Ⅶ〉 評価・処遇の仕方

■図表－27 評価・処遇の仕方のチェックリスト

		経営陣	管理職	女性社員
評価・処遇の仕方	チェック項目			
	1.人事考課の基準は明確に規定されていて、社員に十分周知されている			
	2.管理職は、個々の部下の仕事ぶりを的確に把握している			
	3.評価者は、男女の区別なく公平に評価を行っている			
	4.評価した内容が、社員にフィードバックされている			

このチェックリストでは、3つの点を確認することができます。

- 人事考課は明確にされているか
- 人事評価基準の周知が社員全員にされているか
- 管理職、評価者は、公平な評価をしているか

■各設問は評価などについて、公平に行われているかどうかをたずねています。全階層にわたって評価が「－」、少なくとも、女性社員の評価が「－」の場合は、次の点が問題と考えられます。

〈領域Ⅷ〉 管理職(上司)の資質・マネジメント力

■図表-29 管理職(上司)の資質・マネジメント力のチェックリスト

		経営陣	管理職	女性社員
管理職(上司)の資質・マネジメント力	チェック項目			
	1.管理職(上司)は、部下の女性社員の個々の持ち味や能力を把握し、それぞれに適した仕事を与えている			
	2.管理職(上司)は、女性社員一人ひとりの能力や資質を十分考慮した上で、指示をしている			
	3.管理職(上司)は、部下の仕事内容、仕事量を一人ひとりきちんと把握している			
	4.管理職(上司)は部下の仕事上の悩みなどに対して、的確なアドバイスや助言を行っている			
	5.管理職(上司)は、男女を問わず、部下に対し、公平に業務に関する指導を行っている			
	6.管理職(上司)は、業務上必要な情報を、部下に対し、男女を問わず公平に与えている			
	7.管理職(上司)は、配置転換を行う場合、男女を問わず、部下に配置転換の意味や理由をきちんと説明している			
	8.管理職(上司)は、女性だからといって、意見や提案に耳を貸さないということはない			
	9.管理職(上司)は、部下の意見や提案に対して、採否結果や、その理由などを、男女に関係なくきちんと伝えている			

このチェックリストでは、3つの点を確認することができます。

- 管理職（上司）は、部下の個々の状況をつかんだ上でマネジメントしているかどうか
- 管理職（上司）は、男女分け隔てなく接しているかどうか
- 管理職（上司）は、男女問わず部下に対してコミュニケーションをとれているかどうか

■設問1～4は、「管理職（上司）は、部下の状況を、個々に把握した上で対応しているかどうか」をたずねています。全階層で採点結果が低い場合はもちろんですが、特に、管理職の採点結果が「+」で、経営陣や女性社員の採点結果が「-」になった場合には、次のような問題があると考えられます。

考えられる問題点	改善着眼点
①管理職は問題と考えていないが、部下（女性社員を含む）から見ると、個々の状況を把握し、それをマネジメントに反映していると感じていない	○管理職と部下（女性社員を含む）の とらえ方の違いがなぜ生じるのかプロ ジェクトで検討する

■設問5、6は、「管理職は、部下に対して男女分け隔てなく接しているかどうか」をたずねています。全階層の採点結果が「-」である場合に加え、管理職の採点結果が「+」で、経営陣や女性社員の採点結果が「-」になった場合は、次のような問題が考えられます。

考えられる問題点	改善着眼点
①管理職が、女性社員の活用を本気で考えていない	○領域Iと同様、女性の活用の目的や方針をプロジェクトで再整理し、全社的な共有化を図る
②職場に、男性が中心で、女性は補助的な立場だという考え方がある	

■設問7～9は、「管理職は、日頃女性社員と業務に関わるコミュニケーションをとっているかどうか」をたずねています。全階層の採点結果が「-」か、管理職が「+」で、経営陣や女性社員の採点結果が「-」の場合には、次のような問題が考えられます。

考えられる問題点	改善着眼点
①管理職が女性とコミュニケーションをとる必要性を感じていない	○プロジェクトで、管理職と女性社員のコミュニケーションがなぜうまくいかないのか双方の考えを出し合ってみる
②管理職と女性社員が双方ともに、どうコミュニケーションをとっていいかわからない	

領域Ⅷのチェック結果をもとに、**図表－30**「領域Ⅷの分析結果整理表」を使って、これまでの検討で分かったこと、気づいたこと、新しい問題点などを整理します。

■**図表－30** 領域の分析結果整理表

●**領域Ⅷの分析で、分かったこと、気づいたこと**

(領域Ⅷのチェック結果に基づいてプロジェクトで分析した結果、気づいたこと、分かったことを記入します。)

●**新たな問題点** (チェック項目にない問題点があれば記入します。)

ステップ1は、これで終了です。

最後に、以下の確認事項をプロジェクトで確認し、確認ができれば、にのようにチェックしてください。

ステップ1での確認事項

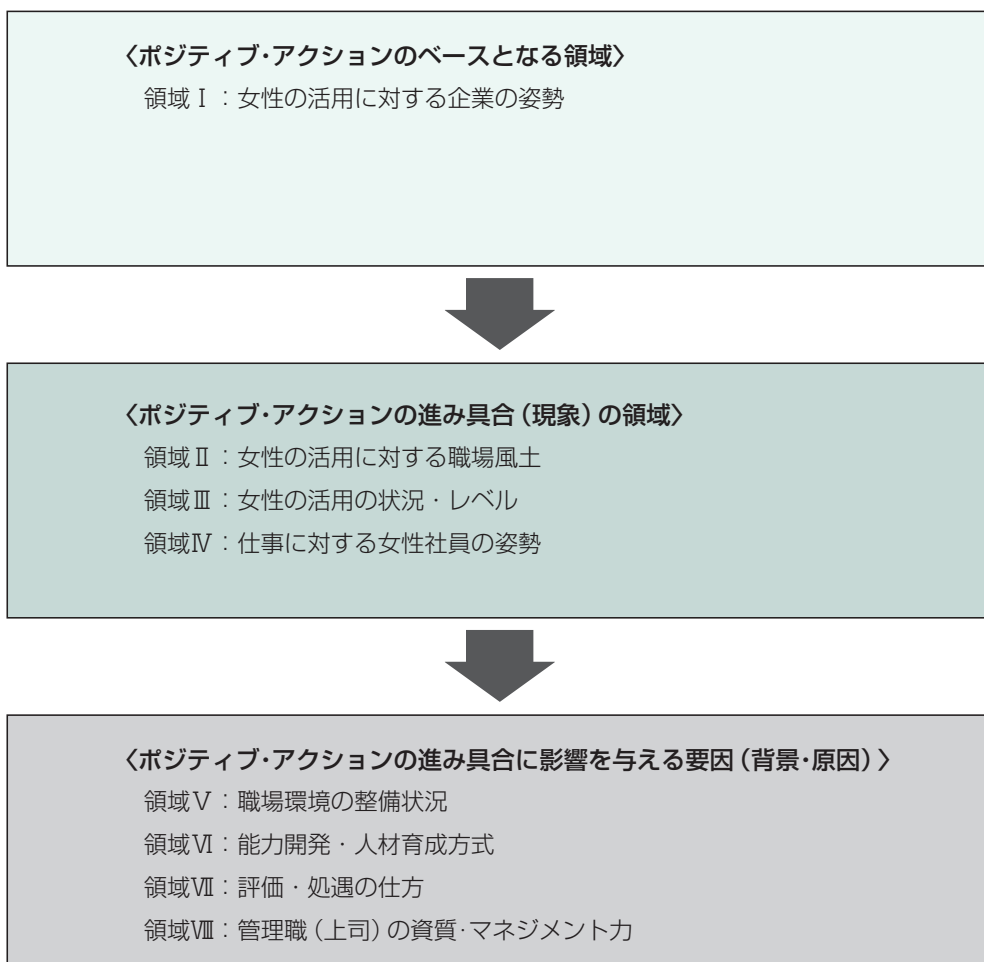
- ポジティブ・アクションに取り組む目的や方向性は明確になりましたか？
- 経営陣、管理職、女性社員すべての階層で、採点結果が低かったのはどこですか？ 領域ごとや設問ごとに確認しましたか？
- 階層間で採点結果が大きく違った領域や項目がありましたか？ 確認は済んでいますか？
- チェック結果を分析して、ポジティブ・アクションに取り組む上での問題点や課題が見えましたか？ それについて、プロジェクトで話し合い、メンバー全員で確認をしましたか？

2. 具体的取組計画の作成 (ステップ 2)

(1) 具体的取組の策定は、領域V～領域Ⅷのチェック結果を対象に検討する

ステップ1では、チェックリストを使って、次のような順序で自社の現状を分析してきました。

■図表-31 チェックリストの確認の順序



このステップ2では、この「ポジティブ・アクションの進み具合に影響を与える要因(背景・原因)」の領域V～領域Ⅷの中からポジティブ・アクションを進めるにあたって、何が、重点課題なのかを絞り込んでいきます。

なお、重点課題の絞り込みは、「重要性」「効果性」という二つの切り口で進めていきます。

では、重点課題の絞り込みの手順について見ていきます。

(2) 課題の一覧表を作成する

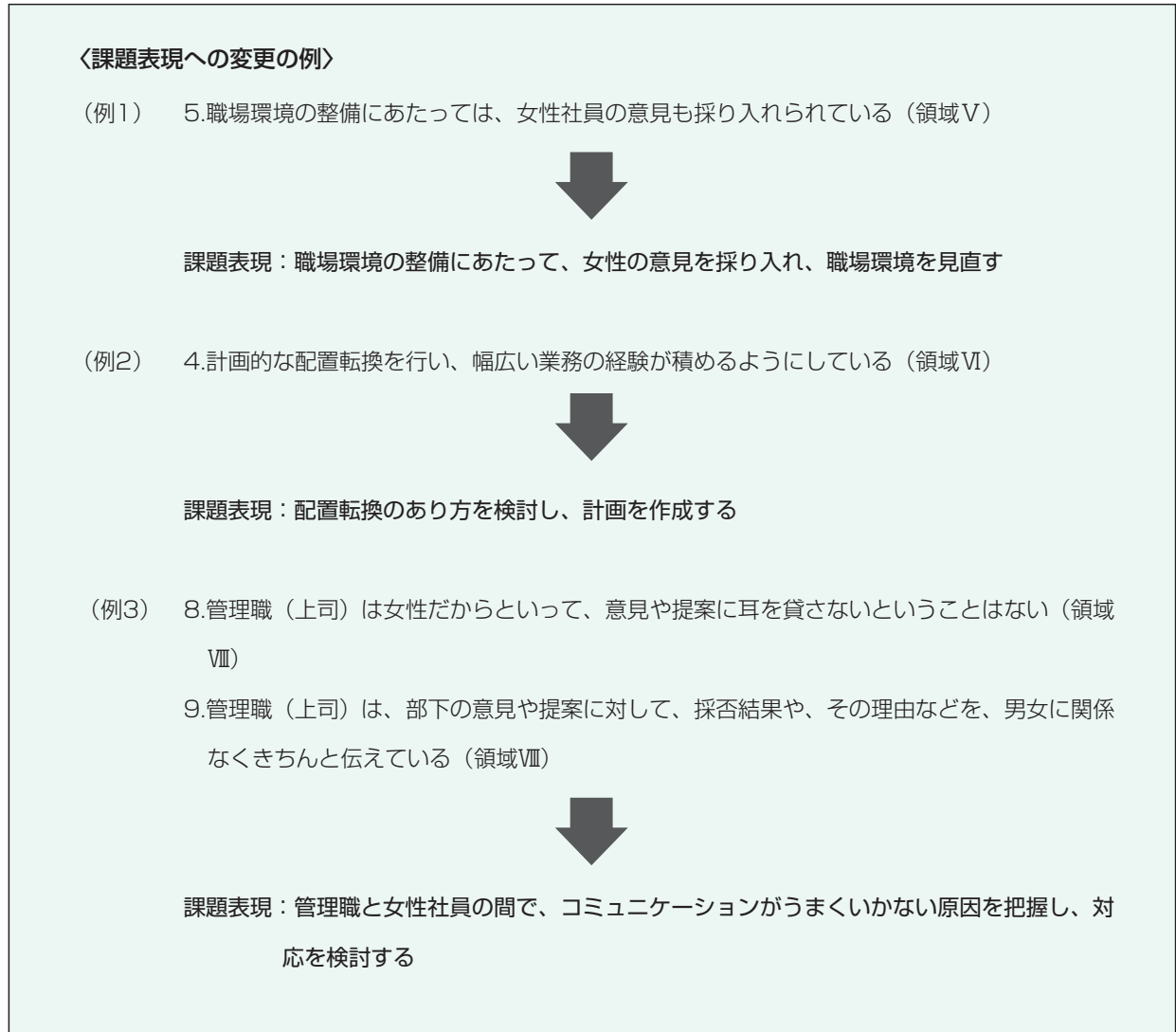
①問題と思われる設問項目をすべて「課題表現」に直す

まず、チェックリスト領域V～領域Ⅷの採点結果を見て、問題と思われる設問の項目をすべて、「課題表現」に直します。「課題」であることがわかるような表現に直した方が、作業がやりやすくなります。

なお、ステップ1で、領域Ⅱ～Ⅷごとに作成した整理表の中で、「新たな問題点」があれば、それも合わせて「課題表現」に直してください。

課題表現への変更の例は、**図表-32**のとおりです。

■ **図表-32** 課題表現への変更例



課題表現に直す場合、(例1)、(例2)のように、「〇〇することによって、△△にする」あるいは「△△にするために、〇〇する」というように、課題解決に取り組む方向性が見えるようにした表現にしていきます。

(例3)のように、複数の性格の似た設問が課題の候補になった場合、設問の性格をよく考えて、一つの課題表現にまとめていくのも一つの方法です。(例1)、(例2)のように、設問ごとに課題表現に変更していくことも可能です。

②「課題表現」に直したら、課題一覧表に転記していく

チェックリストで、自社の問題と判断された設問項目を、すべて課題表現に変更し終わったら、ポジティブ・アクション推進課題の一覧表に転記をしていきます。

なお、課題を一覧表に転記する際は、チェックリストのⅤ～Ⅷの領域別にまとまるようにしていきます。作成例は**図表-33**のとおりです。

■図表-33 ポジティブ・アクション推進課題の一覧表の例

課題の領域	重点領域別の 重点ランク	① ポジティブ・アクション推進の ための課題	③ 課題ごとの重点評価			⑦ (組合せ)
			② 重要性の 評価	④ 効果性の 評価	⑤ 課題ごとの 重点ランク	⑥ 総合重点 ランク
V 職場環境の整備状況		1.女性が家庭と仕事を両立しやすくなるようにする				-----
		2.女性がモチベーションを維持・向上できるようにする				-----
		5.女性の意見を採り入れ、職場環境を見直す				-----
VI 能力開発・人材育成方式		4.配置転換のあり方を検討し、計画を作成する				-----
VII 評価・処遇の仕方		1.人事評価の基準を明確にし、社員全員に十分周知されるようにする				-----
VIII 管理職(上司)の 資質・マネジメント力		1.女性社員個々の持ち味や能力を棚卸しし、適切なマネジメントができるようにする				-----
		2.女性社員と管理職の間でコミュニケーションがうまくいかない原因を把握し、対応を検討する				-----

※表の上①～⑦の数字は、この表に記入していく順番です。

図表-33のような一覧表を作成し、チェックリストの採点結果で、問題と考えられる設問項目を課題表現に直し、領域ごとに転記していきます。

なお、一覧表は、最初からパソコンなどで作成せず、模造紙などを利用して作ってください。プロジェクトメンバーが、一つの表を見て、話し合いながら作っていくことが重要です。

(3) 重要性、効果性の視点で、重点項目を絞り込む

図表-33の「ポジティブ・アクション推進課題の一覧表」に、課題を転記し終わったら、その中で、何が重点課題か絞り込む作業に入ります。絞り込みは、「重要性」と「効果性」の視点で、各課題を見て判断していきます。「重要性」と「効果性」の考え方は、次のとおりです。

「重要性」「効果性」の考え方

重要性～ポジティブ・アクションを推進していく上で不可欠かどうかで、判断していきます。

具体的には、次に該当するような課題は、重要性が高いと判断できます。

- ・現状の問題に対して、大きな影響をおよぼしていると思われるもの
- ・ポジティブ・アクションを成功させるには、避けて通れない課題と思われるもの

効果性～どの程度のメリットがあるかで判断してください。具体的には、次に該当するような課題は、効果性が高いと判断できます。

- ・その課題を改善することによって、他の課題も合わせて改善できそうなもの
- ・その課題を改善することの効果は、他の課題よりも大きいと予想されるもの

「重要性」と「効果性」の考え方に基づいて、課題を一つひとつ見ながら、プロジェクトで検討していきます。

①課題ごとの「重要性」を評価する

まず、「重要性」から評価していきます。「重要性」の評価基準は、次のとおりです。

- ◎=重要性が高い
- =重要性がやや高い
- △=重要性はあまり高くない

上記の評価基準で、課題を一つひとつ見ていき、プロジェクトメンバーで話し合いながら「重要性」を評価していきます。階層を越えて、納得するまで話し合い、評価していくことが重要です。

評価が終わったら、一覧表に記入してください。

②課題ごとの「効果性」を評価する

「重要性」の評価が終わったら、次に「効果性」の評価を行います。「効果性」の評価基準は、次のとおりです。

- ◎＝効果性が高い
- ＝効果性がやや高い
- △＝効果性はあまり高くない

「重要性」の評価をしたときと同様に、課題を一つひとつ見ながら、「効果性」を評価し、一覧表に記入します。

③課題ごとの重点ランクをつける

「重要性」と「効果性」の評価が終わったら、両方の評価の組合せに基づき、「課題ごとの重点ランク」をつけていきます。評価の組合せは次のとおりです。

課題ごとの重点ランク付けの考え方

	組合せ例		重点ランク
パターン1	◎	◎	S
パターン2	◎	○	A
パターン3	◎	△	B
パターン4	○	○	B
その他			C

先の「重要性」と「効果性」の評価の組合せを見て、**図表－33**「ポジティブ・アクション推進課題の一覧表」の課題ごとの重点ランクの欄に、S～Cの評価を記入していきます。

この場合、◎と△(△と◎も同じ組合せと考えます。)の組合せでS～Cで評価します。

④領域の重点ランクを決める

領域の重点ランクは、どの領域が、どの程度重点になるかをプロジェクトで検討し、領域ごとに重点ランクをつけていきます。

重点ランクは、高いものから、順にS、A、B、Cの四段階でつけ、一覧表の「領域別の重点ランク」の欄に書き込んでいきます。

重点ランクがつけにくい場合は、プロジェクトメンバー一人ひとりに、重要だと思う領域に手をあげてもらい、挙手の人数で大まかな順位をつけ、それをプロジェクトで検討していくのも方法の一つです。

領域ごとの重点ランクをつけ終わったら、先の分析作業で作成したレーダーチャートや、各領域の設問項目の採点結果を振り返り、もう一度、これでいいかどうかをプロジェクトメンバー全員で確認しておきます。

⑤総合重点ランクをつける

最後に総合重点ランクをつけます。総合重点ランクは、先につけた、「領域別の重点ランク」と「課題ごとの重点ランク」の組合せで評価していきます。

「領域別の重点ランク」と「課題ごとの重点ランク」の組合せによる評価の仕方は、**図表-34**のとおりです。

評価が終わったら、一覧表の「総合重点ランク」の欄に、課題ごとの評価を記入します。

図表-35の点線の上段には、評価の組合せを記入し、下段には総合重点ランクの順位を記入します。

■**図表-34** 総合重点ランクの評価

総合重点ランク	評価の組合せ
1位	SSの課題
2位	SA、ASの課題
3位	SB、AA、BSの課題
4位	SC、AB、BA、CSの課題
5位	AC、BB、CAの課題
6位	BC、CBの課題
7位	CCの課題

①～⑤の作業が終了すると、一覧表は、次の**図表-35**「ポジティブ・アクション推進課題の一覧表の作成例」のようになります。

■図表-35 ポジティブ・アクション推進課題の一覧表の作成例

課題の領域	重点ランク	領域別の 重点ランク	ポジティブ・アクション推進の ための課題	課題ごとの重点評価			(組合せ)
				重要性の 評価	効果性の 評価	課題ごとの 重点ランク	総合重点 ランク
V 職場環境の整備状況	A		1.女性が家庭と仕事を両立しやすくなるようにする	◎	○	A	(AA) ----- 3位
			2.女性がモチベーションを維持・向上できるようにする	○	○	B	(AB) ----- 4位
			5.女性の意見を採り入れ、職場環境を見直す	○	○	B	(AB) ----- 4位
VI 能力開発・人材育成方式	B		4.配置転換のあり方を検討し、計画を作成する	○	△	C	(BC) ----- 6位
VII 評価・処遇の仕方	B		1.人事評価の基準を明確にし、社員全員に十分周知されるようにする	○	○	B	(BB) ----- 5位
VIII 管理職(上司)の資質・マネジメント力	S		1.女性社員個々の持ち味や能力を棚卸しし、適切なマネジメントができるようにする	○	◎	A	(SA) ----- 2位
			2.女性社員と管理職の間でコミュニケーションがうまくいかない原因を把握し、対応を検討する	◎	◎	S	(SS) ----- 1位

⑥総合重点ランクをもとに、どの課題から取り組むかをプロジェクトで検討する

図表-35により、総合重点ランクはこれでいいのを確認します。

次に、重点ランクの高い順に課題を並べ替えてから、どの課題から取り組んでいくかをプロジェクトで検討していきます。(図表-36 参照)

■図表-36 ポジティブ・アクション推進課題の一覧表の作成例

総合重点ランク	ポジティブ・アクション推進のための課題
(SS) 1位	女性社員と管理職の間でコミュニケーションがうまくいかない原因を把握し、対応検討する
(SA) 2位	女性社員個々の持ち味や能力を棚卸しし、適切なマネジメントができるようにする
(AA) 3位	女性が家庭と仕事を両立できるような制度を導入する
(AB) 4位	女性のモチベーションを維持・向上するような仕組みを考える
(AB) 4位	女性の意見を採り入れ、職場環境を見直す
(BB) 5位	人事評価の基準を明確にし、社員全員に十分周知されるようにする
(BC) 6位	配置転換のあり方を検討し、計画を作成する

同順位の場合どうするかを検討する

まず、どの課題に取り組むかを検討する

最初から数多くの課題に取り組むよりも一度に取り組む課題は、3～5つ程度とします。
 なお、総合重点ランクが同位になった課題が複数ある場合は、並行して課題解決に取り組むのか、あるいは、改めて取り組む順番を決めるかを検討することが必要です。

(4) ポジティブ・アクション推進プロジェクトで、出てきやすい問題点

ここで、実際に課題分析を行った企業の事例を紹介します。具体的手順の参考にしてください。

① A 社

A 社の課題認識及びねらいと進め方は、以下のとおりです。

A 社の課題認識

■上位職へ登用する制度を女性社員が積極的に活用しない

- ・社員を上位職へ登用することを目的とした制度を導入したものの、女性社員がその制度を積極的に活用しようという姿勢が見られない
- ・会社としても、なぜ女性社員が同制度を活用しようとならないのかよくわからない

■女性社員の管理職に対する評価が厳しい

- ・女性店長など、女性社員が仕事を進める上でさまざまなやりにくさや不満を感じているが、管理職はそうした女性社員の状況に対して的確に対応していない



A 社のねらいと進め方

- 「管理職と女性社員の受け止め方のズレ」に着目。そこに、女性社員が同制度を活用しない原因や管理職に対して、女性社員が不満を持つ要因があるのではないかと考えました
- そこで、上の二つの問題に対し、女性社員と管理職に分かれ、それぞれの受け止め方を抽出し、後で比較することによって、双方の意識のズレを浮き彫りにしていきました
- 次に、管理職と女性社員共同で、双方の意識のズレを生む要因を分析。そこから、女性活用上の課題を抽出し、改善実行計画を作成していきました

その過程で浮かんできた主な問題点は以下のとおりです。

<同制度がうまく機能しなかった理由>

① 机上で、本社の仕事だけをイメージして作った制度

- ・本社の仕事だけをイメージし、机上の論理で制度を設計したために、より多数の女性がいる営業や生産の業務に、同制度がなじまなかった
- ・制度の設計・導入にあたり、女性社員の意見などを聞いていないために、女性社員にとって活用しづらい制度であった
- ・上位職への登用を目的とする制度が、女性社員の働き方のニーズに合っていない

② 制度の主旨や目的があいまいであった

- ・ 同制度を導入した会社側の主旨や目的があいまいであったため、管理職の受け止め方もまちまちとなり、女性社員にも正確に伝わっていなかった

<女性社員の管理職に対する評価が厳しいものになった原因>

③ 管理職と女性社員のコミュニケーションの不足から生じるさまざまなすれ違い

- ・ 管理職は現場の実態をきちんと把握していないと、女性社員は認識している

② B 社

B 社の課題認識及びねらいと進め方は、次のとおりです。

B 社の課題認識

■ 女性社員の体験・意見を自社の商品やサービスに反映させていこうという全社的な雰囲気がない

- ・ 同社の業種特性（観光関連サービス業）を考えたとき、主な利用客である「ファミリー客」のニーズに応える必要があります。そのためには、女性社員の体験・意見をいかに自社の商品やサービスに反映させるかを考える必要があります。しかし、一部にそうした考えを持つ幹部社員はいるものの、まだ、全社的な動きにはなっていませんでした。そうした、会社の姿勢に、意欲のある女性社員には、次第にあきらめムードも出始めていました。

■ 女性の活用を何度か試みるが、うまくいかない。女性をどう活用すればいいのかわからない

- ・ 同社では、幹部社員を中心に、やる気や能力のある女性社員を、上位職へ登用しようとしてきた経緯があります。しかし、多くの女性社員は上位職への登用を辞退したり、ちゅう躇するといいます。こうした経験の積み重ねから、女性社員をどう活用していいのか、解決の糸口が見いだせない状況にありました



B 社のねらいと進め方

- A 社と同様に、女性の活用に対する管理職の受け止め方と女性社員の受け止め方のズレに着目してみました
- まず、女性社員に、女性の活用の方向性は、上位職への登用か、あるいは、専門的な知識を活用するか、どちらを望んでいるか意見を出示してもらいました。管理職のイメージする女性の活用の方向性と比較するためです
- 次に管理職と女性社員が合同で、「女性が積極的に業務・サービス改善に取り組もうという気になれる環境を作るための課題」を抽出し、改善計画を作る作業を行いました。この作業の過程で管理職と女性社員の議論から、それぞれの認識の違いが浮かんでくるというねらいがありました

その過程で浮かんできた主な問題点は次のとおりです。

①管理職は、女性の活用というと、上位職への登用をイメージしてしまう

- ・ 管理職は女性の活用を上位職へ登用することだと考えている。一方、女性社員は、自分たちの能力をもっと業務に活かしたい、成果を出せばきちんと処遇して欲しいと考えている。女性にとっての「女性の活用」は必ずしも上位職への登用とイコールではなかった。そのために、上位職への登用を辞退したり、ちゅう躇する女性社員が多かった

②管理職が女性の意欲や能力を低く評価しているために、女性に対する期待が低い

- ・ すれ違いが積み重なって、管理職の女性に対する期待が低くなっている。一方、女性社員は、意欲があっても、会社側の期待が低いので、次第にモチベーションが下がっている

③会社側が女性の能力や役割を限定して考えているために、女性の活用の幅が狭い

- ・ 管理職は、女性の能力や役割を限定して考えるようになり、女性の活用の幅（仕事の任せ方、担当業務など）を狭くしてしまう

③事例企業の問題点と着眼点

〈制度設計・運用上での着眼点〉

ポジティブ・アクションを推進するにあたり、女性がより積極的に仕事に取り組めるような制度の導入を考える場合、その制度設計や運用上での着眼点は以下のとおりです。

①制度を導入するにあたっては、目的や主旨を明確にしておくこと

②制度の設計・運用にあたっては、机上の論理ではなく、自社の現状をとらえた上で行う

③制度の設計・運用にあたっては、女性の意見を聞く

〈A社、B社に共通する問題から見えてきた着眼点〉

A社、B社に共通する問題から、次のような着眼点が見えてきました。

①女性の活用を「上位職への登用」という単線型で考えるとうまくいかない場合が多い

②管理職と女性社員のミス・コミュニケーションが、さまざまなすれ違いや相互の誤解を生む

プロジェクト編成を経営陣、管理職、女性社員の合同で実施するとしたこと、また、チェックリストで、階層ごとのズレに着目するようにしたのも、「すれ違い」について、議論を進めていく必要があるからです。ここをしっかりと議論していくことで、ポジティブ・アクション推進上の問題点が見えてきます。

ステップ2の確認ができれば、□に☑のようにチェックしてください。

ステップ2での確認事項

- 領域ごとに、整理表を作成し、プロジェクトで話し合いましたか？
- 領域ごとに新たな問題点は浮かんできましたか？それを「課題表現」に直しましたか？
- 課題別、領域別の重点評価、総合重点ランクづけを行うとき、プロジェクトメンバーで十分に話し合い、検討しましたか？
- 総合重点ランクは、階層や部門など立場の違いを越えて、お互いに納得できるものになりましたか？
- これから取り組む課題は、適度な数（3つくらい）になっていますか？
- 企業事例で浮かんできた問題点について、自社でも確認しましたか？

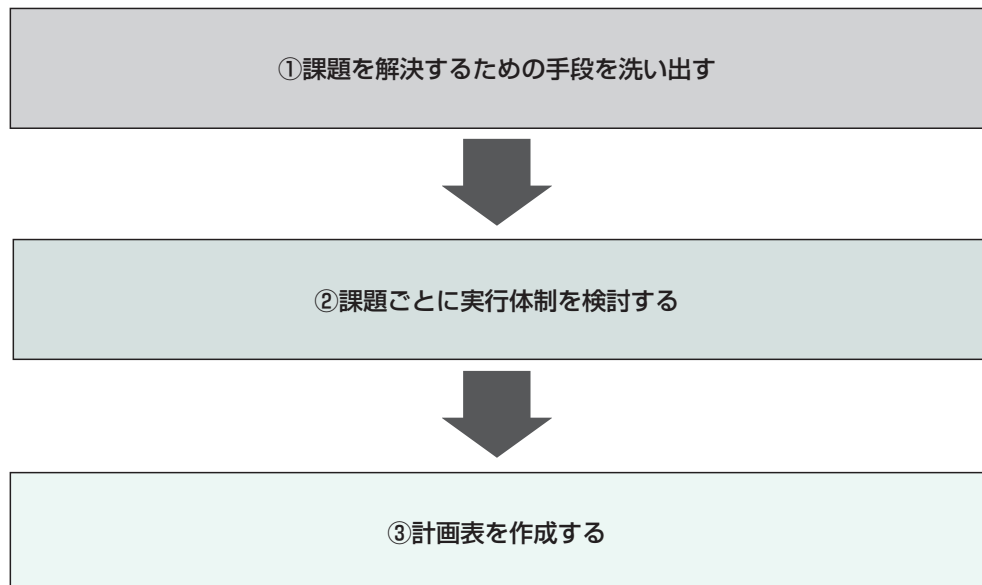
(5) 計画の作成

次に、チェックリストにより把握された課題から、自社のポジティブ・アクション推進のための計画を作成し、その計画に沿って実行していきます。

まず、計画を作成していく手順から見ていきましょう。

計画を作成する手順は次のようになります。

■図表-37 計画を作成する手順



①課題を解決するための手段を洗い出す

計画を作るには、誰が(どの部署が)、何を、いつまでに、どんな方法で課題解決に取り組んでいくのかを、課題ごとに検討していきます。特に、課題解決のためにどんな方法で行うか「手段」を考えるのが一番大切です。

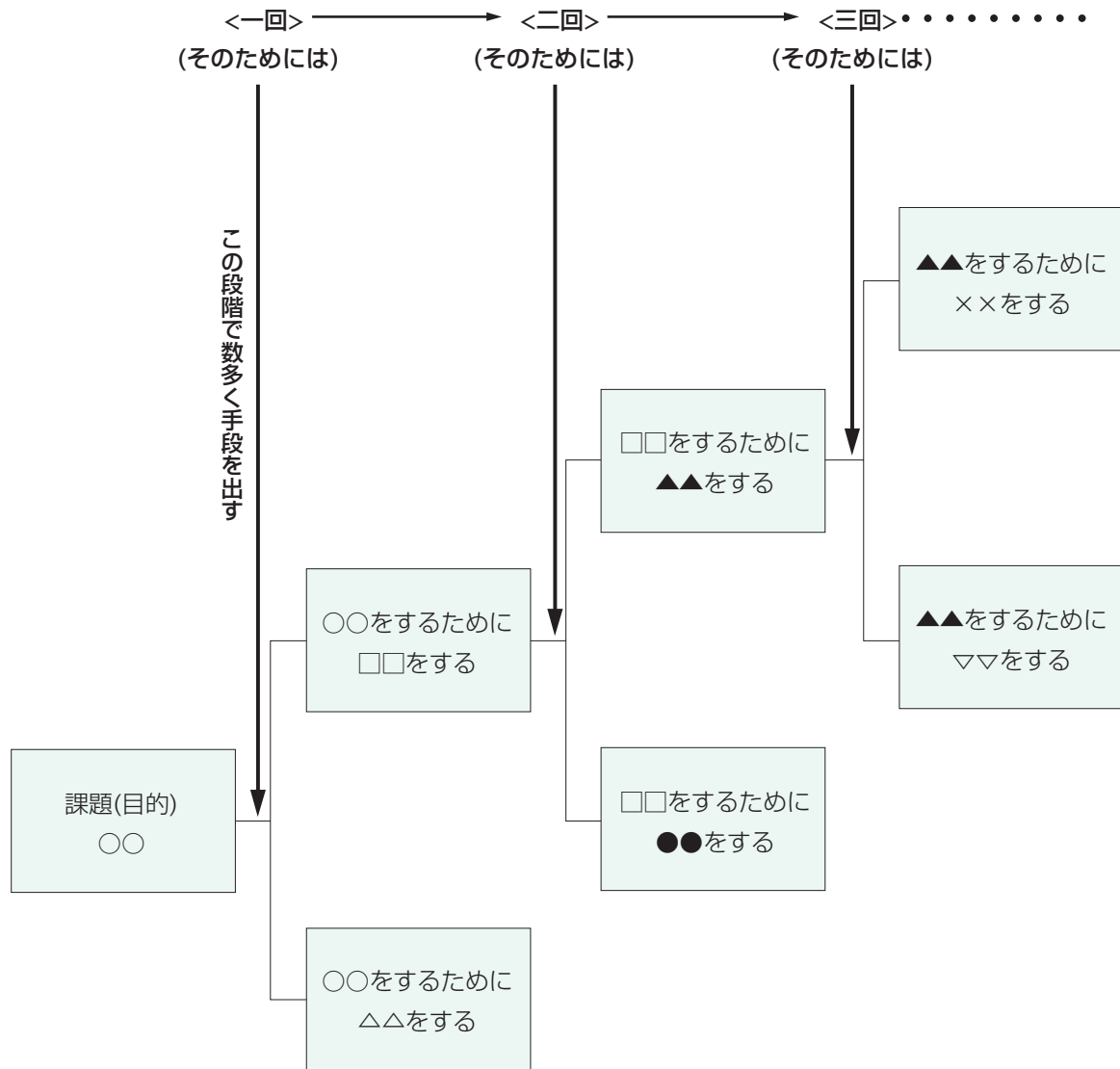
課題解決のための手段を考えるときに、「手段分析」という手法を使います。その「手段分析」の考え方と実例を紹介しますので参考にしてください。

■手段分析の考え方

「手段分析」とは、課題に対して、それを実現するためには、どのような手段があるかを考えて具体化していく手法です。

具体的には、**図表-38**のように、設定した課題に対して「そのためには」「そのためには」という問いかけを行いながら、幅広く手段を抽出していきます。

■**図表-38** 「手段分析」の考え方



このように、ある課題に対して、「そのためには何が必要か」手段を考えます。考えた手段をカードに書き出します。次に、書き出されたいくつかの手段に対し、再度「それをするためには何が必要か」という手段を考え、カードに書き出していきます。これを何度か繰り返します。

なお、手段を考えるときは、複数の手段を考えていくことが必要です。この**図表-38**でいえば、〈一回目〉で、数多く手段をカードに書き出すようにします。複数の手段を考えていくと、図のように、樹木の枝分かれのような形になります。そのため、この手法を、TREE 手法と呼ぶこともあります。

出来るだけ多くの手段を書き出すことが重要ですので、十分議論をしてください。

■手段分析の利点

① 幅広く、体系的な課題解決策が考えられる

手段分析の第一の利点は、発想が体系的になり、幅広く体系的に手段が検討できるところにあります。課題解決を考える場合、通常の社内の議論では、それまでの経験や勘、あるいは思いつきに頼り、狭い範囲でしか考えられなかったり、「これしかない」という思い込みの議論をしがちになります。これに対し、手段分析では、幅広く、体系的な課題解決策を考え出すことができます。

② 現状の弱点、盲点がつかめる

手段分析を展開することによって、見落としていた手段やこれまで何が出来ていなかったかがわかってきます。それによって、現状や、何が弱点であり、何が盲点になっているか、今までなぜ、その課題が解決できなかったかが見えてきます。同時に、どこに力を入れる必要があるのかも具体的につかむことができます。

③ 具体的な行動・作業の目的が明確になる

一つの課題に対して手段を書き出し、それに対して、また、それを実施するための手段を書き出すという作業を繰り返すことで、課題を解決するための手段が、より具体的なものとなり、今後進めていく作業のイメージがはっきりしてきます。

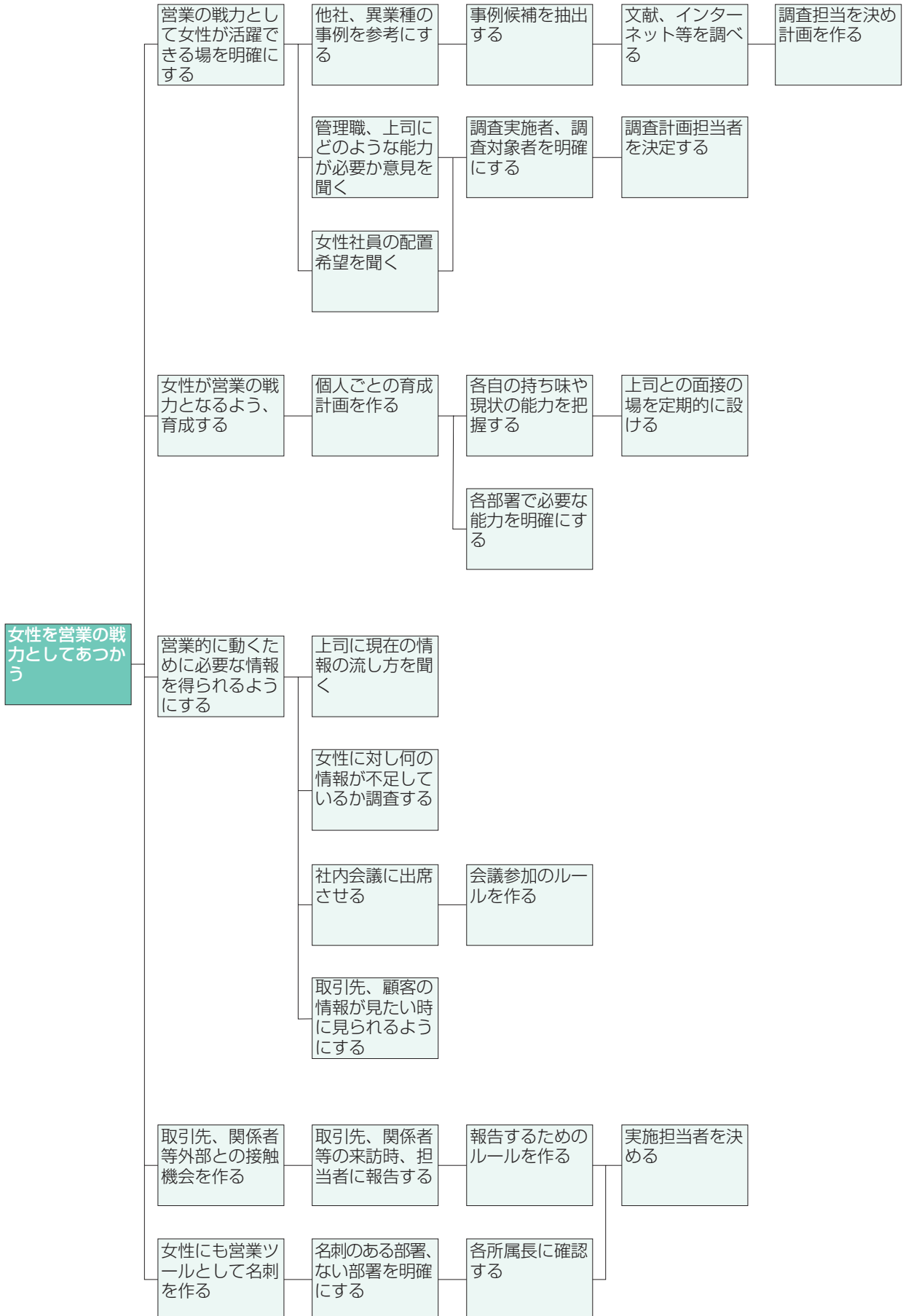
■「手段分析」の例

実際に「手段分析」に取り組んだ事例を紹介します。**図表－39～41**は、A社とB社の事例です。

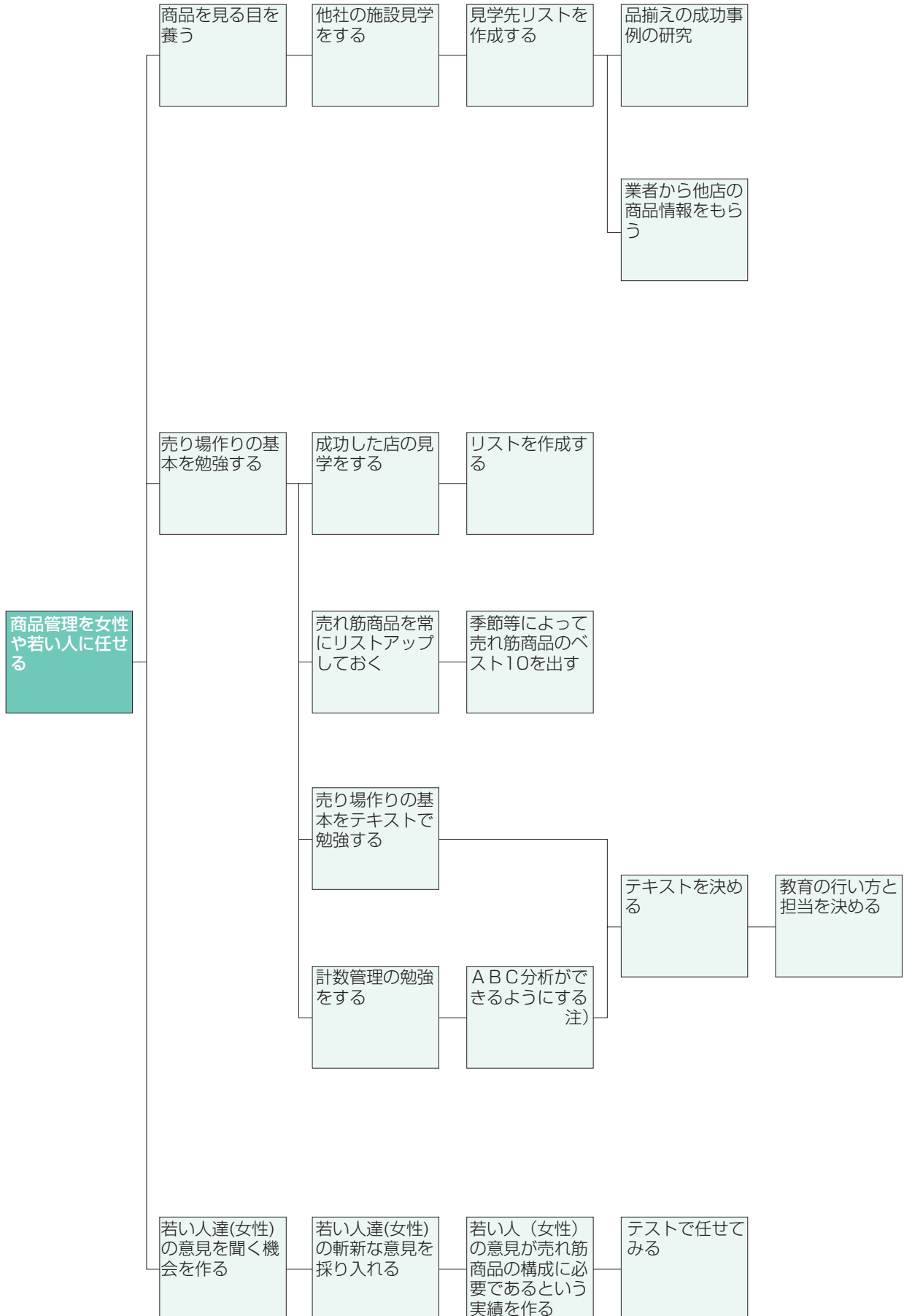
図表－39と**40**の手段分析では、第一回目で、「それぞれの課題に対して、どのような手段が必要か」を考え、抽出したそれぞれの手段について、追求していった例です。

一方、**図表－41**の手段分析は、第一回目の手段が、「現状調査」が中心になっている点に特徴があります。

■図表-39 手段分析例①



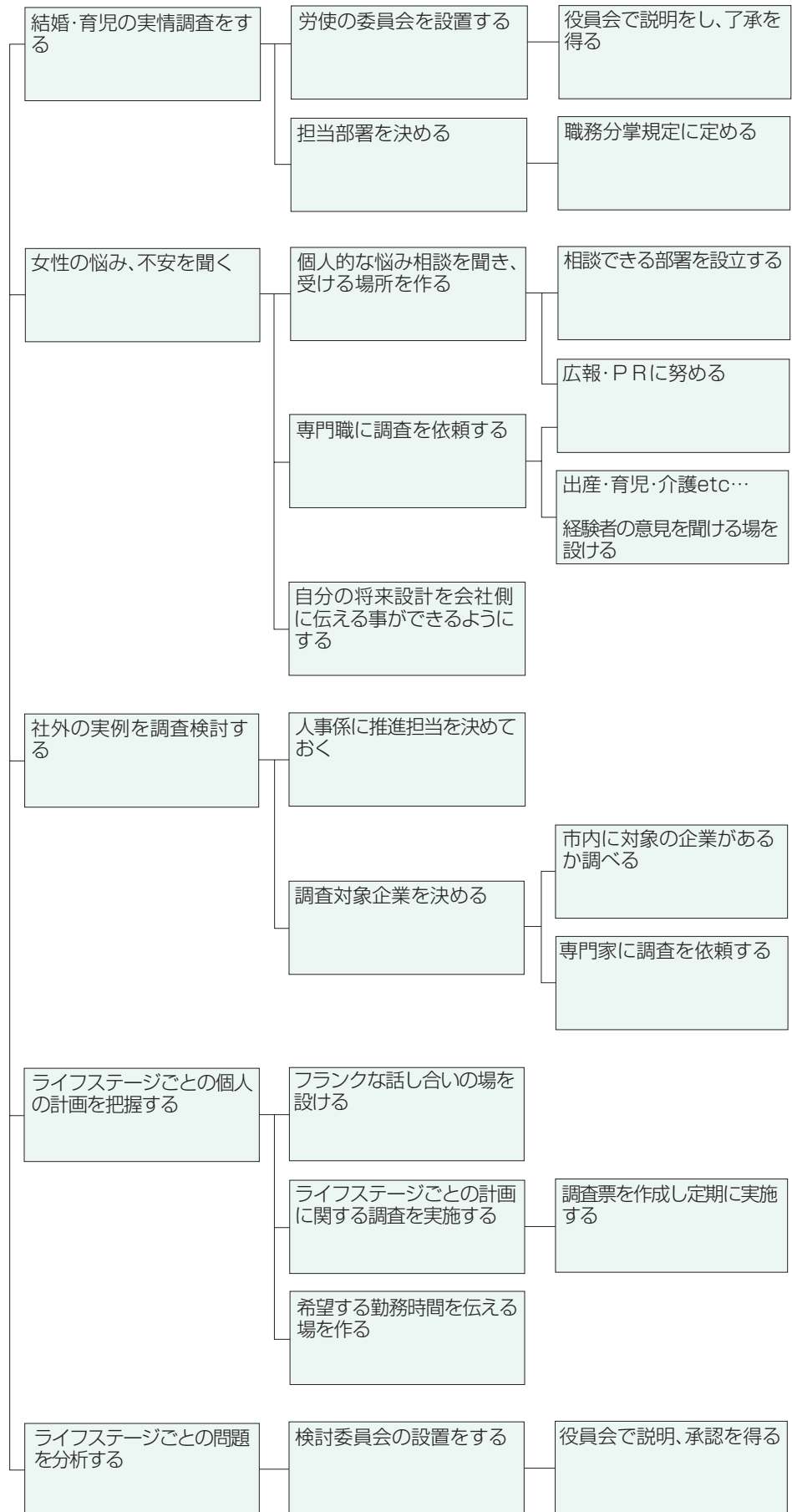
■図表-40 手段分析例②



注) ABC分析とはABCの3ランクに分けて、商品管理、クレーム、不良品の分析などに使う手法です。

■図表-41 手段分析例③

ライフステージの変化にも
対応できるシステムを構築
する



②課題ごとに実行体制を検討する

計画を作る際、どこが責任を持って進めていくかという実行体制を明確にしておくことが必要です。

実行体制は、個々の課題の性格、その課題ごとに考えた手段をもとに、誰が、あるいは、どのような体制で取組を進めていけばいいかをプロジェクトで検討し、決めていきます。

例えば、「手段分析」を行ったB社では、下記のような実行体制をとりました。実行体制とそれぞれの役割は次のとおりです。

■図表－42 課題解決のためのB社の実行体制

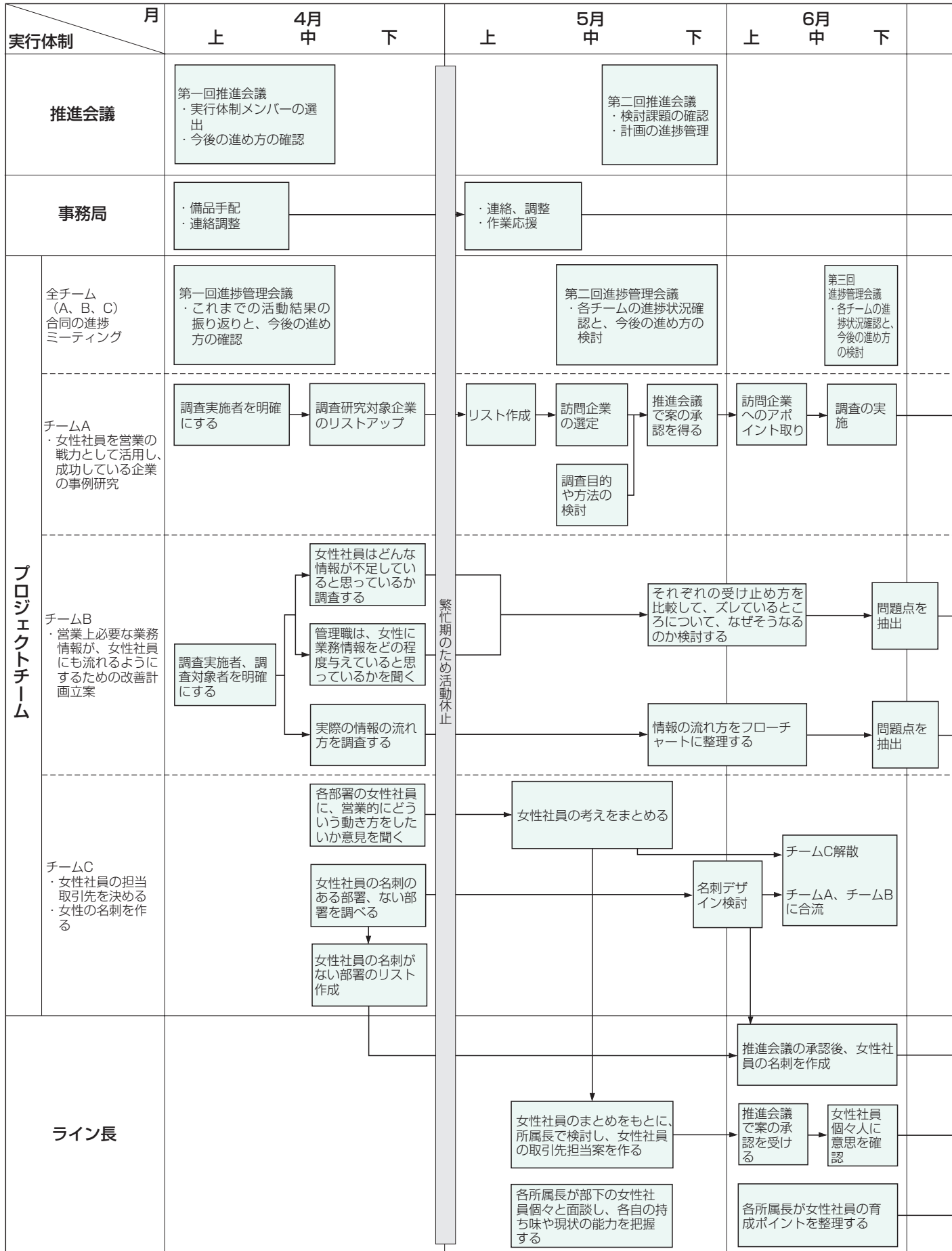
実行体制	役割
推 進 会 議	<ul style="list-style-type: none">・ 各実行体制のメンバー決定・ 計画の進捗管理・ 改善案の査定・承認
事 務 局	<ul style="list-style-type: none">・ 各実行体制メンバー案検討・ 報告用資料等作成支援・ 実行体制間の連絡・調整
※プロジェクトチーム	<ul style="list-style-type: none">・ 調査結果分析・ 改善案立案
※ライン長	<ul style="list-style-type: none">・ 改善案の実行、支援

※ 実行体制のメンバーは、これまでのプロジェクトメンバーで継続するか、あるいは、課題ごとに、新たに編成するかを検討します。

③計画を作成する

課題を解決するための手段と、実行体制が決まったら、計画を作成していきます。計画の作成は、[図表－43](#)を参考にしてください。

■図表-43 女性の営業戦力化を進めるための実行計画（例）



〈手段を実行する体制を十分に検討する〉

図表-43は、B社が先の手段分析(図表-39、40)をもとに作成した改善計画表です。図表の左側には、「実行体制」の欄があります。B社では、「女性を営業の戦力として扱う」というテーマに対し、「推進会議」、「事務局」、「プロジェクトチーム」、「ライン長」の4つの体制で臨むことにしました。B社の計画表で特徴的なのは、「プロジェクトチーム」で、手段分析から抽出した課題ごとにチームを作っていること。そして、それぞれのチームの進捗を管理したり、情報を共有する場として、「進捗管理会議」を設けている点です。課題の内容をよく吟味し、「実行体制」は、どうすべきかをよく考えて決めていきます。

〈時間の経過に合わせ、実行体制ごとに手段を記入する〉

次に図表の上は、時間の経過を表しています。時間の経過に合わせて、各実行体制ごとに、手段分析で抽出した手段を、計画表の中に記入していきます。

手段を、実行体制ごとに、時間の経過に合わせて記入していくことで、どこが(誰が)、何について責任を持ち、いつからいつまでに、実行していくかが明確になります。

なお、計画表に手段を記入していく際、手段分析では気がつかなかった、新たに加えた手段が出てくる可能性があります。その時は、計画表に新たな手段を加えてください。その際に、先に作成した手段分析の中にも、新たな手段を加えておくことを忘れないでください。そうしておくことで、後で見直そうとした時に、手段分析と計画表の関係が分かりやすくなります。

〈無理のない計画を作るように気をつける〉

計画表の中に、「繁忙期のため休止」と書かれた箇所があります。この例のように、計画を作るときは、現実的に可能な形で作っていくことが大切です。無理な計画には、失敗が待っていると考えてください。

〈社内発表会を設け、ポジティブ・アクションの取組を全社的なものにする〉

計画表では、10月下旬にプロジェクトチームが実行計画を作成し終えたあと「中間発表会に向けての準備作業」に入ることになっています。このように、プロジェクトメンバー以外の人に対し、全社的な発表会などの場を設け、全社的に理解してもらう機会を設けます。こうした手順を踏むことによって、社内の協力も得やすくなり、計画が進めやすくなります。

なお、計画表は、必ず図表-43のような形でなければならないということではなく、図表-44の留意点を踏まえているものであれば、どんな形でも結構です。

■図表－44 計画表を作るときの留意点

- ◆課題に取り組むために必要な実行体制になっているか
- ◆課題に取り組むために必要な手段は十分に出ているか
- ◆誰が（どの部署が）、何を、どのように、いつから実行し、どこで終わるかがわかるようになっているか
- ◆現実的な計画で、無理のないように考えられているか
- ◆計画の進捗を管理したり、計画の進行が円滑になるような配慮が計画に盛り込まれているか

計画表の確認ができれば、にのようにチェックしてください。

ステップ2での確認事項

- 実行計画を作成するにあたり、プロジェクトチームで十分に話し合いましたか？
- 実行計画は、明日から、誰が、どこで、何を、どのように進めていくかイメージできるものになっていますか？
- 業務の繁忙などを考えた場合、無理のない計画になっていますか？
- 一部の人や、特定の部門に、やらなければならないことが集中するような計画になっていませんか？
- 課題ごとの計画を見比べたとき、それぞれが矛盾するような内容になっていませんか？
- 計画の始まりから、計画の終了までの間に、計画の進捗を管理するようにしていますか？
- 現状分析から計画作成までのプロセスを、全社的に理解してもらうように工夫しましたか？

3. 具体的取組の実施（ステップ3）

（1）計画実行にあたっての留意点

最後に、計画を実行していく際の留意点は、次のとおりです。

■図表－45 計画を実行する際の留意点

- ①計画推進上直面した問題点は、早期に対処する
- ②計画は、進捗状況に応じて柔軟に修正するスタンスで

①計画推進の過程で直面した問題点がポジティブ・アクション推進上の着眼点

計画を実際に行ってみると、計画推進の障害になるような問題に直面することがあります。このような時は、「そうした問題がなぜ起きるのか」を検討し、改善策を考えていくようにしてください。

計画が何らかの問題で、うまく進まない時は、それを「ポジティブ・アクションを進めていく上での改善のチャンス」ととらえ、解決に取り組んでいきます。

②計画は、進捗状況に応じて柔軟に修正するスタンスで

現実的で、無理のない計画を作ったと思っても、計画通りに進まない場合は、計画のどこがうまくいかないのか、それは、なぜかを考え、状況に合わせて、計画を修正していきます。

計画は、状況に応じて、柔軟に変更するというスタンスで、実行していくようにしてください。

4. 具体的取組の成果の点検と見直し（ステップ4）

ステップ3の計画を実行した後、具体的取組の成果は、一定期間ごとに評価を行っていくことが重要です。十分な成果があがっていない場合は、ステップ1に戻り、原因を再確認してみましょう。

